



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO  
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN  
ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**Liderazgo transformacional directivo y manejo de conflictos  
laborales en la Institución Educativa N° 3057 Santa Rosa de  
Carabayllo, 2020**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:  
Maestra en Administración de la Educación**

**AUTORA:**

Fabian Celis, Josselyn Mirella ([ORCID: 0000-0001-9860-9516](#))

**ASESOR:**

Dr. Garay Argandoña, Rafael Antonio ([ORCID: 0000-0003-2156-2291](#))

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión y Calidad Educativa

LIMA – PERÚ

2021

### **Dedicatoria**

A Dios por ser mi fortaleza para seguir cumpliendo mis metas, a mis padres por ser mi apoyo y a mi compañero de vida Julio por incentivar me a no rendirme y por sus palabras de motivación.

Josselyn Mirella

### **Agradecimientos**

A mi familia, por su apoyo incondicional en cada meta trazada.

A mi compañero de vida, por emprender juntos esta nueva meta y por sus palabras de aliento.

A cada uno de los docentes de la Escuela Posgrado y en especial al Dr. Rafael Antonio Garay Argandoña por su asesoría para el desarrollo de mi tesis.

La autora

## Índice

Dedicatoria	ii
Agradecimientos	iii
Índice	iv
Indice de tablas	vi
Índice de figuras	vii
Resumen	viii
Abstract	ix
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	4
III. METODOLOGÍA	11
3.1 Tipo y diseño de investigación	11
3.2 Variables y operacionalización	11
3.3 Población, muestra y muestreo	13
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	14
3.5 Procedimientos	15
3.6 Método de análisis de datos	15
3.7 Aspectos éticos	15
IV. RESULTADOS	17
4.1. Resultados descriptivos	17
4.2. Resultados correlacionales	22
V. DISCUSIÓN	27
VI. CONCLUSIONES	31
VII. RECOMENDACIONES	32
REFERENCIAS	
Anexos	39
Anexo 1: Matriz de consistencia	
Anexo 2: Matriz de operacionalización de variables	
Anexo 3: Instrumentos de recolección de datos	
Anexo 4: Certificados de validación de expertos	
Anexo 5: Confiabilidad de la variable	
Anexo 6: Base de datos de las variables	
Anexo 7: Constancia de haber aplicado el instrumento	



Anexo 8: Pantallazo de software de turnitin

Anexo 9: Evidencias

Anexo 10: Declaratoria de Originalidad del Autor

## **Índice de tablas**

Tabla 1. Operacionalización de la variable liderazgo transformacional	12
Tabla 2. Operacionalización de la variable manejo de conflictos laborales	13
Tabla 3. Niveles de la variable liderazgo transformacional	17
Tabla 4. Distribución de niveles de las dimensiones de la variable Liderazgo transformacional	18
Tabla 5. Niveles de la variable Manejo de conflictos laborales	19
Tabla 6. Distribución de niveles de las dimensiones de la variable Manejo de conflictos laborales	20
Tabla 7. Pruebas de normalidad de las variables de estudio y sus dimensiones	21
Tabla 8. Coeficiente de correlación de Spearman entre liderazgo transformacional y el manejo de conflictos laborales	22
Tabla 9. Coeficiente de correlación de Spearman entre influencia idealizada y el manejo de conflictos laborales.	23
Tabla 10. Coeficiente de correlación de Spearman entre Motivación inspiracional y la manejo de conflictos laborales.	24
Tabla 11. Coeficiente de correlación de Spearman entre estimulación intelectual y la manejo de conflictos laborales.	25
Tabla 12. Coeficiente de correlación de Spearman entre consideración individualizada y la manejo de conflictos laborales.	26

## **Índice de figuras**

Figura 1. Diseño correlacional de la investigación	11
Figura 2. Niveles de percepción de la variable liderazgo transformacional	17
Figura 3. Niveles de Liderazgo transformacional por dimensiones	18
Figura 4. Niveles de percepción de la variable Manejo de conflictos laborales	19
Figura 5. Niveles de Manejo de conflictos laborales por dimensiones	20

## Resumen

El trabajo de investigación: “Liderazgo transformacional directivo y manejo de conflictos laborales en la Institución Educativa N° 3057 Santa Rosa de Carabayllo, 2020”. El objetivo fue: Determinar la relación entre el liderazgo transformacional directivo y manejo de conflictos laborales en la Institución Educativa N°3057 Santa Rosa de Carabayllo, 2020.

La metodología fue tipo básica, de diseño no experimental, transversal – correlacional. La población censal fue 75 docentes; se aplicaron cuestionarios sobre el liderazgo transformacional y el manejo de conflictos laborales, ambos cumplieron con los requisitos de validez y la confiabilidad. El método que se utilizó fue el hipotético deductivo, para el análisis de datos se aplicó estadística descriptiva y para la prueba de hipótesis se utilizó la prueba no paramétrica Rho de Spearman.

El resultado obtenido fue que el liderazgo transformacional se relaciona con el manejo de conflictos laborales, con un nivel de correlación considerable (Rho 0,596 y p-valor 0,000).

**Palabras clave:** *Liderazgo, transformacional, manejo, conflictos, laborales.*

## **Abstract**

The research work: "Transformational leadership leadership and labor conflict management in the Educational Institution N ° 3057 Santa Rosa de Carabayllo, 2020". The objective was: Determine the relationship between managerial transformational leadership and labor conflict management in Educational Institution N ° 3057 Santa Rosa de Carabayllo, 2020.

The methodology was basic type, non-experimental design, cross-correlational. The census population was 75 teachers; Questionnaires on transformational leadership and labor conflict management were applied, both met the validity and reliability requirements. The method used was the hypothetical deductive one, descriptive statistics were applied for the data analysis and the non-parametric Spearman Rho test was used for the hypothesis test.

The result obtained was that transformational leadership is related to the management of labor conflicts, with a considerable level of correlation (Rho 0.596 and p-value 0.000).

**Keywords:** *Leadership, transformational, management, conflicts, labor.*

## **I. INTRODUCCIÓN**

Las actuales exigencias de hoy ante la crisis económica mundial debido a la pandemia COVID-19 y el aislamiento social trajo consecuencias nefastas en todos los países y esta situación en el ámbito educativo exige la mejora el manejo de conflictos laborales a través de estándares de calidad y dentro de ella está el factor directivo y docente ejerzan un liderazgo transformador cambiante e innovador ante los retos y avances tecnológicos.

En este sentido las instituciones educativas deben adaptarse a estos cambios, ello implica que sus líderes deben estar muy atentos para garantizar la sostenibilidad de todos los colaboradores. Según UNESCO (2015) conjuntamente con la Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe (2014) mencionaron que los países Latinoamericanos no cuentan con políticas claras y estructuradas que permitan trabajos eficaces de los que dirigen las instituciones educativas.

A nivel nacional las instituciones educativas eran dirigidas exclusivamente por los directivos y esta concepción ha cambiado porque los docentes tienen también un protagonismo activo en el quehacer educativo. El Ministerio de Educación (2014) en el Marco del Buen desempeño directivo, promueve un ambiente armonioso basado en el respeto, responsabilidad, participación y compromiso con las necesidades educativas; a pesar de las buenas intenciones la dificultosa función del directivo para ejercer con dominio el liderazgo, esto hace que muchas veces no pueda cumplir con su rol y mucho menos con los objetivos educacionales propuestos. Por ello se requiere de un líder capaz de despertar el interés de los docentes a que participen activamente teniendo en cuenta las diversas situaciones del entorno; por lo que es urgente la sensibilización para que cada uno de ellos pueda empoderarse la misión y visión de la institución para alcanzar los propósitos organizacionales.

Este liderazgo debe ser transformacional que genere cambios significativos en los directivos y docentes con el propósito que asuman mayor responsabilidad del quehacer pedagógico en el aula en el que se desenvuelve,

así mismo deberá fortalecer el clima laboral y el manejo de conflictos para enfrentar y resolver problemas con otros docentes y de aprendizajes ante los estudiantes (Penalva, Hernández y Guerrero, 2013). A su vez, Ramírez y Sgambatti (2008), menciona con respecto a ello, que cuando una persona ejerce un liderazgo transformacional pone en alto las necesidades y motivaciones que tiene su equipo de trabajo promoviendo así, transformaciones emocionantes.

En relación a los conflictos laborales está presente en toda la comunidad educativa desde los alumnos hasta las áreas administrativas siendo un problema recurrente, por ello el MINEDU (2017) señaló que para poder solucionar este tipo de situaciones mediante: El Marco de Buen desempeño del directivo (2014), en el que se mencionó que el todo conflicto debe ser considerado tomado como una oportunidad para así prevenir situaciones de confrontación, promoviendo la participación democrática y las relaciones interpersonales basadas en el buen trato entre todos los miembros de la comunidad educativa. De acuerdo a lo descrito solo se queda en buenas pretensiones, pero es importante precisar que los miembros de la comunidad educativa de las instituciones educativas de nuestro país debido virus COVID -19 presentan problemas de índole económico, laboral y de salud muchos de ellos con consecuencias mortales, imposibilitando así la capacidad de poder manejar conflictos laborales que les conlleve a una solución oportuna de los problemas de índole educativo (MINSA, 2020).

En la Institución Educativa N°3057 Santa Rosa de Carabayllo, se observó a un directivo cuyo estado de ánimo y decisiones tomadas son cambiantes, desmotiva a la colaboración de los docentes en la planificación y realización de las actividades educativas, brinda poco apoyo a los docentes para superar falencias en su trabajo pedagógico. Esto genera un clima desfavorable impidiendo el logro de los objetivos organizacionales y ocasionando conflictos laborales. Así también se observó que los directivos no ejercen un liderazgo transformacional regular debido a que la mayoría de ellos cumple un rol pasivo, no ejerce un liderazgo que permita el diálogo con otros. Por otro lado, manifiestan aspectos estresantes como la responsabilidad, carga horaria y la presión, ocasionado indicios de estrés, ansiedad, depresión y conflictos con otros colegas.

El problema general: ¿Cómo se relaciona el liderazgo transformacional y el manejo de conflictos laborales en la Institución Educativa N° 3057 Santa Rosa de Carabayllo, 2020? y los problemas específicos: ¿Cómo se relaciona el manejo de conflictos laborales con las dimensiones del liderazgo transformacional: influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración Individualizada?

El trabajo de investigación se justificó porque aporta una amplia gama de teorías, artículos científicos, referentes bibliográficos en inglés sobre la problemática que orientará al lector en la profundización de la información, así mismo servirá a los directivos y docentes porque adquirirán una mejor comprensión de la misma. Su justificación práctica radica que a partir de los resultados se realizarán sugerencias al directivo y docentes que permitan fortalecer estos dos elementos importantes para el mejoramiento del quehacer educativo. Finalmente, se ha seguido todos los pasos del método científico por lo tanto el estudio goza de rigor científico, así como también cuestionarios que servirán a otros investigadores.

El objetivo general: Determinar la relación entre el liderazgo transformacional y el manejo de conflictos laborales en la Institución Educativa N° 3057 Santa Rosa de Carabayllo, 2020 y los objetivos específicos: Determinar la relación entre el manejo de conflictos laborales con las dimensiones del liderazgo transformacional: influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración Individualizada.

La hipótesis general: El liderazgo transformacional se relaciona con el manejo de conflictos laborales en la Institución Educativa N° 3057 Santa Rosa de Carabayllo, 2020 y las hipótesis específicas: La influencia idealizada se relaciona con el manejo de conflictos laborales en la Institución Educativa N° 3057, la motivación inspiracional se relaciona con el manejo de conflictos laborales en la Institución Educativa N° 3057, la estimulación intelectual se relaciona con el manejo de conflictos laborales en la Institución Educativa N° 3057 y la consideración individualizada se relaciona con el manejo de conflictos laborales en la Institución Educativa N° 3057 Santa Rosa de Carabayllo.



## II. MARCO TEÓRICO

Estudios nacionales como: Calderón (2019), estableció las posibles correlaciones entre los conflictos y el liderazgo transformacional en una institución, es un estudio descriptivo-correlacional, se contó con 130 colaboradores a quienes se encuestaron y se obtuvo como resultado que hay relación alta, concluyó que se deben emplear estrategias para evitar los enfrentamientos y conflictos laborales y se deben realizar talleres de coaching para que los colaboradores puedan ejercer este tipo de liderazgo.

Vargas y Ramírez (2018), determinó el grado de relación entre las variables que existen situaciones problemáticas, fue de diseño correlacional se aplicaron cuestionarios a 25 trabajadores y arrojó como resultado una baja correlación debido a que el líder demuestra poca comunicación y fluidez para liderar y brindar soluciones oportunas ante los conflictos entre trabajadores.

Yzaguirre (2017), en su investigación relacionó los estilos de liderazgo y manejo de conflictos, fue una investigación correlacional que contó con una muestra de 30 trabajadores se utilizaron cuestionarios fiables y su resultado fue que hay una relación alta positiva debido a que se realizan actividades para mejorar esta problemática de estudio.

Lozada (2017), buscó determinar la relación entre el rol del directivo y la gestión de conflictos, es un estudio descriptivo correlacional tuvo una muestra de 45 directivos de diversas instituciones educativas a quienes se encuestaron para medir su percepción sobre la problemática cuyo resultado fue que existe una moderada relación debido a que la mayoría de los directivos no gestionan adecuadamente los conflictos laborales ni plantean soluciones que generen bienestar entre los directivos.

Finalmente, Enríquez (2017), estableció que el liderazgo transformacional es diferente de acuerdo a la edad, sexo, procedencia o nivel de instrucción para lo cual realizó un estudio descriptivo-comparativo. Aplicó una encuesta a 50 del nivel primaria. Finalmente concluyó que la mayoría de directores de ambos

géneros y que proceden de las zonas rurales o urbanas con una edad menor a 50 años, con estudios superiores concluidos presentan un deficiente nivel de liderazgo de tipo organizacional.

Estudios internacionales como: Bueno y Orozco (2019), determinó la relación entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional de los trabajadores administrativos para ello realizó una investigación descriptiva-correlación y aplicó una encuesta a 385 entre trabajadores. Concluyó que entre ambas variables existe una alta correlación significativa.

Para, Zallas (2019), buscó establecer las relaciones de los diferentes factores del liderazgo transformacional y el clima laboral. Investigación correlacional regida bajo el enfoque cuantitativo, se encuestó a 145 colaboradores y consideró que ambas variables se relacionan creando un clima de confianza, donde predomina el apoyo, la generación de ideas innovadoras, planteamientos de objetivos claros y la colaboración entre los colaboradores y éste y el líder.

Garcés, Santoyo, Telles, Romero y Saldaña (2019), en su trabajo sobre liderazgo transformacional en el estrés laboral y la efectividad escolar, fue un estudio que se midió las correlaciones y de corte transversal que determinó que los directivos son capaces de influir en sus seguidores siendo carismáticos y atendiéndolos de manera personalizada, logrando hacer su labor más efectiva, propiciando un clima más favorable.

Otros autores como: Ortega, Jiménez y Morales (2017), en su artículo presentó el resultado de un estudio cuantitativo en diversas instituciones mexicanas, llegó a la conclusión, que es necesario un liderazgo transformacional para lograr cambios de conducta y adaptación en las organizaciones. Además, no se logra evidenciar en el líder comportamientos que refuercen la existencia de relaciones interpersonales, motivación a los seguidores por lo que recomendó la formación de los mismos.

Concluimos con Vega (2019), en su trabajo de investigación logró identificar qué factores como, la motivación y el manejo de conflictos se relacionan de forma negativa o positiva en el clima laboral en las instituciones educativas fiscales, y concluyó que deben implementar estrategias mejorando los procesos organizacionales, educativos y relaciones institucionales, para que de esa forma se observe un cambio en el clima laboral.

El liderazgo transformacional se estipuló como un modelo necesario para el compromiso organizacional con el propósito de obtener mayores y eficaces resultados y enfrentar los cambios constantes. Así también, hace referencia a la relación en la cual quien lidera busca concientizar a sus colaboradores sobre aquello que es importante dejando de lado lo que les interesa y preocupándose por el bienestar común. (Bass, 2008)

A partir de lo expuesto estuvo dirigida a desarrollar su lado intelectual y estimulando su deseo de trascender generando cambios en las actitudes e ideales en los integrantes de la organización. Es decir, busca que lograr más allá de lo esperado se vincula con la cantidad de esfuerzo que sus integrantes piensan demostrar a fin de lograr el beneficio para todos. Otros señalaron que el liderazgo transformacional tiene una clara visión de lo que ocurrirá a futuro por lo tanto crea una idea innovadora que tiene como misión comunicar y articular valores y creencias que los trabajadores tienen (Howell y Avolio, 1993). La intencionalidad es unificar las responsabilidades por ello se requiere que el líder sea carismático, motivador, estimulador del intelecto. Permitiendo el logro de resultados favorables para la organización.

Por otra parte, es considerada como una relación en donde mutuamente se estimulan tanto los líderes como los seguidores logrando con ello la transformación y crecimiento de la moral interior logrando resultados favorables enfatizando el carisma y eficacia del mismo. (Pedraja, Rodríguez y Rodríguez, 2006) Así también estuvo relacionada con la capacidad del líder para poder controlar sus emociones y las de su grupo logrando que se comprometan con lo que hacen y buscando un bien común asumiendo retos y desafíos. (Palmer, 2001) Mencionar liderazgo transformacional por sí solo no tiene transcendencia

sino es por un clima positivo e innovador. (Tafnelin, Armelius y Westerberg, 2011) Este liderazgo es el más propicio para generar cambios en los individuos y organizaciones. (Tyssen, Wald y Heidenreich, 2014)

Un líder que no se conforma con lo que tiene por el contrario busca que enfrentar nuevos desafíos logrando un cambio visionario y mental de sus trabajadores. Este líder inspira en su grupo nuevos valores. (Vizcaino, Albacete, Barrales, Casado, Escudero y Navarro, 2011) Se debe precisar que está directamente relacionado con la visión e inspiración que muestran a sus seguidores, los motivan, creando un clima favorable para lograr un cambio en la organización. (Hopkins y Reynolds, 2006) Esta visión debe ser clara e inspirar a los seguidores; también tienen la capacidad de motivar, conformar la cultura de la organización y crear un clima favorable para el cambio organizacional. (Cannice, Koontz y Weihrich, 2012)

Así también el líder debe desarrollar la capacidad para inspirar, motivar a un mayor compromiso de todos los demás líderes. (Hermosilla, Amutio, Da Costa y Paez, 2016) Este líder debe elevar el nivel de motivación e interés de los seguidores con el propósito de generar bienestar al grupo. (García-Guiu, Molero, y Moriano, 2015) Así también su función es cambiar a las personas y el sentido de las organizaciones, es por ello que el líder debe ejercer una gran influencia sobre sus seguidores. (Li, Chiaburu y Kirkman, 2014)

Las teorías que sustentan a este tipo de liderazgo son: a) teorías de rasgo de la personalidad relacionado con las características propias de la personalidad como la inteligencia, decisión, confianza en sí mismo, honestidad, etc. que lo distinguen de los demás y a través de los cuales influyen en el comportamiento de las personas. (Dellepiane, 2004), b) teoría del líder carismático considera que los líderes elegidos lo son porque se observa en ellos ciertas actitudes y comportamientos carismáticos. (Warren, 2006) c) teoría de los tres estilos de liderazgo el cual hace alusión a tres tipos de liderazgo autocrático y democrático así como liberal. (Christensen y Walters, 2007) d) teoría de las tres necesidades tales como la necesidad de logro impulsada por la idea de obtener la excelencia basándose en ciertos estándares de logro que le permitan alcanzar el éxito.

Deseos de poder que causen impacto e influencia en los demás y por último la necesidad de afiliación busca como principal objetivo ser aceptado por los demás afianzando los lazos de amistad. (Molero y Morales, 2011)

Las características que son: a) Ejercer el liderazgo transformacional, b) Centrar su atención en las personas, c) Proyectarse hacia el futuro, d) Es visionario, e) La calidad entendida como la satisfacción del usuario, f) Influencia en sus colaboradores, g) Relación horizontal, ascendente, h) Cuenta con colaboradores profesionales, i) Ejecuta un liderazgo compartido, j) Crea una cultura creativa e innovador, k) Trabajo en equipo. Representa a la comunidad social, l) Se centra en el crecimiento de los colaboradores, m) Selecciona al personal con criterios profesionales desde la visión organizacional, n) Estimula, motiva al personal. (Gundersen, Hellesoy y Raeder, 2012)

Las dimensiones según (Bass, 2008) son: Influencia idealizada hace referencia al carisma siendo el nivel más deficiente del liderazgo transformacional el cual se expresa cuando el líder se convierte en un modelo a seguir o imitar por parte de sus seguidores. La motivación inspiracional tiene que ver con el sentimiento que el líder inspira en sus seguidores y al mismo tiempo los inspira y motiva a asumir retos; y la comunicación es estrecha entre ambos agentes. La estimulación intelectual referida a un líder transformacional que alienta a su grupo, describe a un líder transformacional que alienta a sus seguidores a esforzarse, adquirir habilidades intelectuales, ser innovadores y creativos a través del cuestionamiento a su labor, el cual puede ser a nivel individual y a nivel de grupo; permitiendo con ello descubrir nuevos caminos a situaciones antiguas. Finalmente, la consideración individualizada refiere que los líderes transformacionales centran su atención a las necesidades individuales de sus seguidores actuando como el promotor para superar dichos espectáculos.

En cuanto al manejo de conflictos laborales, el conflicto puede ser definido de muchas maneras y puede ser considerado como una expresión de hostilidad, negación, con actitudes antagónicas e incompreensión de las partes, se asocia también con situaciones contradictorias e irreconciliables entre dos personas o

grupos con intereses distintos (Singh,2008), esta situación de conflicto está relacionado a situaciones dolorosas, negativas y traumáticas cuando en realidad representan situaciones que se presentan entre los individuos que no llegan a acuerdos (Mirabal,2009). Este conflicto es un proceso intrínseco de relaciones conflictivas que se dan entre los trabajadores en las organizaciones (Benítez, Medina y Munduate, 2011), es considerado como una situación problemática que influye sobre los individuos y altera su estado motivacional y afectivo (Mañas, y Díaz-Fúnez,2009).

El conflicto es un desacuerdo entre personas que puede generar una oportunidad de mejorar nuestras relaciones interpersonales desarrollando así valores como la empatía y el respeto entre los miembros de una institución educativa (Gala,2016), ahora bien, en cuanto a su manejo la mayor parte de los conflictos generalmente se resuelven en otros lugares de donde se han originado, en el que el papel del mediador cumple una función importante con el objetivo de evitar y neutralizar los actos de violencia que se puedan generar (Davies,2004), además debemos añadir que los conflictos pueden ser resueltos utilizando los organismos correspondientes de la institución, así también se pueden generar mecanismo como la prevención, conciliación y la negociación OIT(2013), Ahora bien, la práctica de la no violencia en la resolución de conflictos es una herramienta básica global y necesaria, sustancial para el desarrollo de una cultura de paz (Woodhouse y Ramsbotham,2000).

Las características de un conflicto están asociados a los valores en la construcción de su resolución, son elementos básicos como la cooperación mediante el cual las personas utilizan a profundidad el razonamiento sea este filosófico, religioso o moral, los cuales pueden adherirse para solucionar conflictos de acuerdo a cada doctrina, en la búsqueda de reciprocidad, igualdad, fiabilidad y principalmente el uso de la no violencia, (Deutsch, Coleman y Marcus,2006), así también uno de los objetivos en la administración de los conflictos es la eficiencia y la efectividad, puesto que ambas son de suma importancia para minimizar la ruptura de los conflictos y generar alternativas de solución, (Roche, Teague y Colvin,2014).

Se clasificó: a) Conflictos individuales y colectivos, se pueden solucionar mediante el dialogo y el consenso, por lo general afectan a trabajadores, b) Conflictos jurídicos y económicos o de intereses, por lo general requiere la intervención del estado para llegar a un acuerdo (Gonzales, 2006).

Las dimensiones del manejo de conflicto laboral según (Mañas, y Díaz-Fúnez, 2009) son: Conflicto individual, se presenta cuando existe un desacuerdo entre dos miembros de una empresa. Conflicto colectivo, cuando varios trabajadores no están de acuerdo con el empleador. Conflicto sobre derechos, se presenta cuando los trabajadores ven vulnerados los derechos que por ley o por medio de un contrato se le debe de brindar. Conflicto sobre intereses, se presentan cuando no se ha llegado a un acuerdo.

### III.METODOLOGÍA

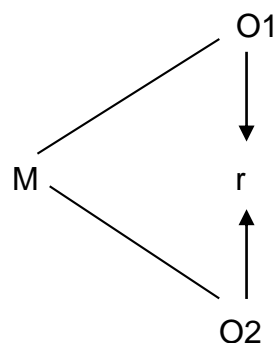
#### 3.1 Tipo y diseño de investigación

De tipo básica considerada así porque no presenta fines prácticos sino meramente teóricos, las cuales pueden ser estudiadas para mejorar los contenidos del objeto de estudio (Carrasco, 2019).

Su diseño es no experimental porque no hubo modificación ni alteración de las variables cuya intencionalidad es el establecimiento de posibles relaciones que fueron realizadas bajo un corte transversal (Carrasco, 2019).

Su enfoque es cuantitativo porque se basó en la recolección de datos con el propósito de contrastar hipótesis y el método fue hipotético deductivo, porque se probaron hipótesis y sacaron conclusiones con fines investigativos (Carrasco, 2019).

Esta investigación, se esquematiza de la siguiente manera:



*Figura 1: Diseño correlacional de la investigación*

#### 3.2 Variables y operacionalización

En la presente investigación se estudió las variables sobre el liderazgo transformacional y el manejo de conflictos laborales.

Variable liderazgo transformacional

Definición conceptual: El liderazgo transformacional es una relación en la cual quien lidera busca que concientizar a sus seguidores sobre aquello que es



importante dejando de lado lo que les interesa y preocupándose por el bienestar común (Bass, 2008).

Definición operacional: El liderazgo transformacional es valorado en función de sus dimensiones: influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada a través de 24 preguntas con escalas de Likert y niveles y rangos.

#### Variable manejo de conflictos laborales

Definición conceptual: Son situaciones problemáticas que se manifiestan en los individuos y altera su estado motivacional y afectivo (Mañas, y Díaz-Fúnez 2009).

Definición operacional: El manejo de conflictos laborales es valorado en función a sus dimensiones conflicto individual, colectivo, sobre derechos y sobre intereses por medio de la aplicación de 20 preguntas con escalas de Likert y niveles y rangos.

Tabla 1

#### *Operacionalización de la variable: Liderazgo transformacional*

Dimensión	Indicador	Ítems	Escala y Valores	Niveles y Rangos
Influencia Idealizada	Confianza y responsabilidad Liderazgo Confianza	1-6	Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)	Malo (24-55) Regular (56-87) Bueno (88-120)
Motivación Inspiracional	Valores Trabajo colaborativo Motivación Crecimiento profesional	7-13		
Estimulación Intelectual	Actividades pedagógicas Labor pedagógica Solución de problemas	14-19		
Consideración Individualizada	Comprensión Empatía Reconocimiento	20-24		

Tabla 2

*Operacionalización de la variable: Manejo de Conflictos laborales*

Dimensión	Indicador	Ítems	Escala y Valores	Niveles y rangos
Conflicto individual	Elusión	1 al 5	Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)	Deficiente (20-46) Eficiente (47-73) Muy eficiente (74-100)
Conflicto colectivo	Consenso	6 al 10		
Conflicto sobre derechos	Derechos	11 al 15		
Conflicto sobre intereses	Poder	16 al 20		

### 3.3 Población, muestra y muestreo

#### Población

Se entiende por población al universo del estudio de la investigación, sobre el cual se busca encontrar resultados, por ello se encuentra establecida por características o estratos que le sirven para diferenciarse de otros sujetos de estudio (Chávez, 2009). La población de esta investigación estuvo conformada por 75 docentes de la Institución Educativa N° 3057 Santa Rosa de Carabayllo.

#### Muestra

La muestra es una parte de la población que el investigador elige como componentes para realizar un determinado estudio y conseguir información confidencial (Chávez, 2009). Para esta investigación en vista que se encuestó al total de docentes, se le puede describir como una muestra censal (Ramírez, 1997).

#### Muestreo

Con respecto al muestreo podemos mencionar que se realizó de tipo no probabilístico, porque se basó en la conveniencia de la accesibilidad y proximidad de los participantes para el investigador. (Otzen y Manterola, 2017)

### **3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Se trabajó con encuestas como técnica para ambas variables de estudio. Según López y Fachilla, (2015), menciona que una encuesta consiste en la selección de datos recolectados de uno o de un grupo de individuos, a través de interrogaciones, con el objetivo de saber de su opinión con respecto a un tema concreto.

#### **Ficha técnica 1**

Denominación: Cuestionario de liderazgo transformacional

Autores: Bass y Avolio (1994)

Adaptado: Fabian (2020)

Objetivo: Medir la percepción sobre el liderazgo transformacional.

Administración: Individual

Tiempo: 30 minutos

El cuestionario contiene 24 ítems en total, distribuido en cuatro dimensiones: Influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual, y consideración individualizada.

#### **Ficha técnica 2**

Denominación: Cuestionario de manejo de conflictos laborales

Autores: Mañas, y Díaz-Fúnez (2009)

Adaptado: Fabian (2020)

Objetivo: Medir la percepción sobre el manejo de conflictos.

Administración: Individual

Tiempo: 30 minutos

El cuestionario contiene 20 ítems en total, distribuido en cuatro dimensiones: Conflicto individual, conflicto colectivo, conflicto sobre derechos y conflicto sobre intereses.

Los instrumentos empleados en esta investigación fueron los cuestionarios para medir la percepción de los docentes. Estos fueron validados por juicio de expertos quienes emitieron su aplicabilidad (Anexo 4: Certificados de validez de expertos). Por ello, podemos mencionar que la validez menciona

el grado con que pueden deducirse las conclusiones luego de haber aplicado un instrumento analizando los resultados obtenidos.

La confiabilidad se refiere a la solidez de las apreciaciones adquiridas por las mismas personas, cuando se le aplica un mismo instrumento en diferentes situaciones (Bernal, 2010). Teniendo en cuenta ello, se midió la confiabilidad con el Alfa de Cronbach cuyo resultado fue para el instrumento 1 (Liderazgo transformacional) de ,766 y el instrumento 2 (Manejo de conflictos laborales) de ,842 (Anexo 5: Confiabilidad).

### **3.5 Procedimientos**

Se solicitó el permiso de la directora de la Institución Educativa N° 3057 Santa Rosa de Carabayllo, a quien se le informó sobre la intención del trabajo a realizar y la confidencialidad respectiva, luego se gestionó a través del WhatsApp de los docentes su colaboración en cuanto al llenado de los cuestionarios indicándoles la finalidad investigativa. Los datos recogidos se procesaron estadísticamente en el SPSS 26 para los análisis descriptivos e inferenciales (Anexo 7).

### **3.6 Método de análisis de datos**

Este método busca la obtención de datos para extraer resultados y tomar decisiones referentes a la información obtenida y relevante para la investigación (Carrasco, 2019). El método realizado para el análisis fue la organización y descripción de datos en tablas y figuras (análisis-descriptivo). Luego se utilizó la correlación de Spearman para establecer las correlaciones entre variables.

### **3.7 Aspectos éticos**

El trabajo de investigación se ejecutó con mucho respeto hacia los docentes, protegiendo su anonimato, es decir se mantuvo prudencia con referencia con la identificación de los participantes de esta investigación, se procedió manteniendo la confidencialidad sobre el anuncio de los resultados y los efectos que puede traer consigo.

Otro aspecto importante por mencionar es la legalidad, es decir se tomó en cuenta todos los procedimientos como la carta de presentación emitida por

parte de la Universidad y como las aprobaciones dadas por parte de los participantes de esta investigación (Niño, 2011).

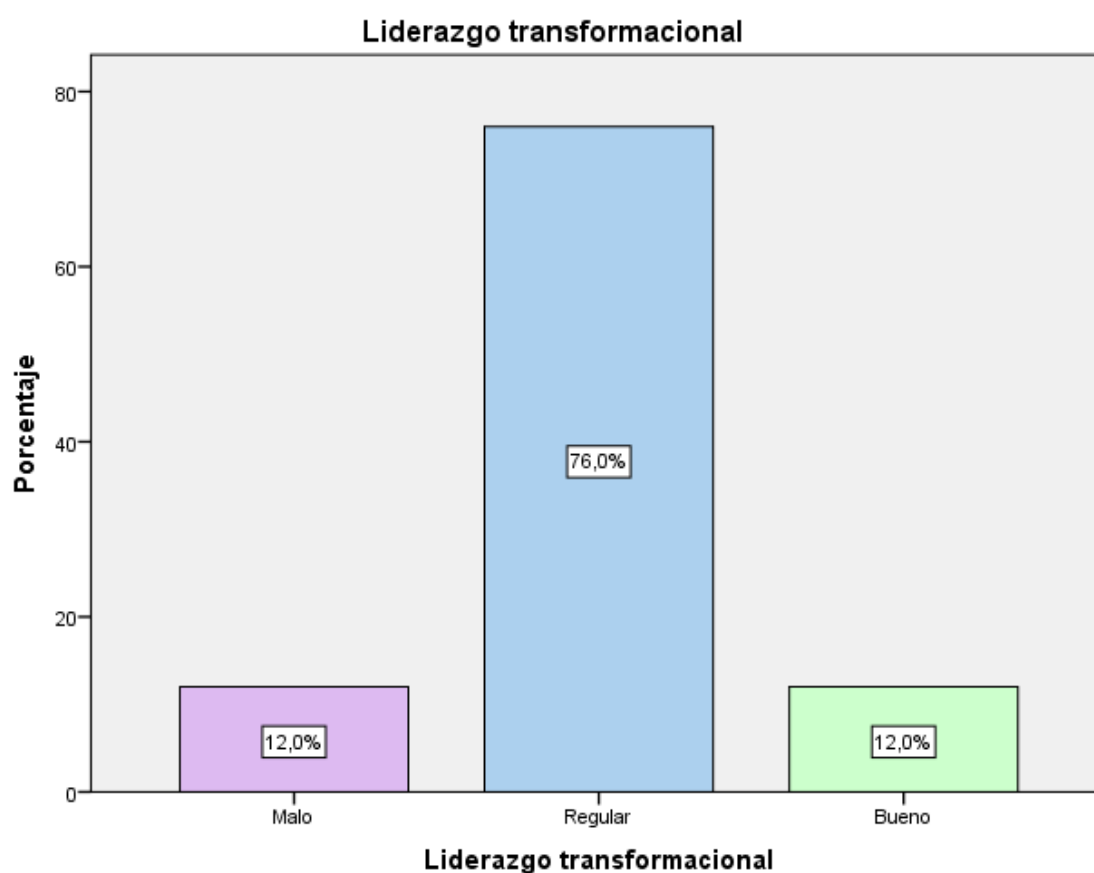
## IV. RESULTADOS

### 4.1. Resultados descriptivos

Tabla 3

*Niveles de la variable liderazgo transformacional*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Malo	9	12,0
Regular	57	76,0
Bueno	9	12,0
Total	75	100,0



*Figura 2. Niveles de percepción de la variable liderazgo transformacional*

El liderazgo transformacional según la percepción de los docentes de la Institución Educativa estudiada, arrojó que el 12,0% docentes presentan un nivel malo, otro grupo de docentes que forman el 76,0% se mantienen en un nivel regular y finalmente el 12,0% se percibe en un nivel bueno.

Tabla 4

*Distribución de niveles de las dimensiones de la variable Liderazgo transformacional*

Dimensiones Niveles		Frecuencia (fi)	Porcentaje válido (%)
Influencia Idealizada	Malo	20	26.7%
	Regular	44	58.7%
	Bueno	11	14.7%
Motivación Inspiracional	Malo	10	13.3%
	Regular	54	72.0%
	Bueno	11	14.7%
Estimulación Intelectual	Malo	21	28.0%
	Regular	42	56.0%
	Bueno	12	16.0%
Consideración Individualizada	Malo	9	12.0%
	Regular	58	77.3%
	Bueno	8	10.7%

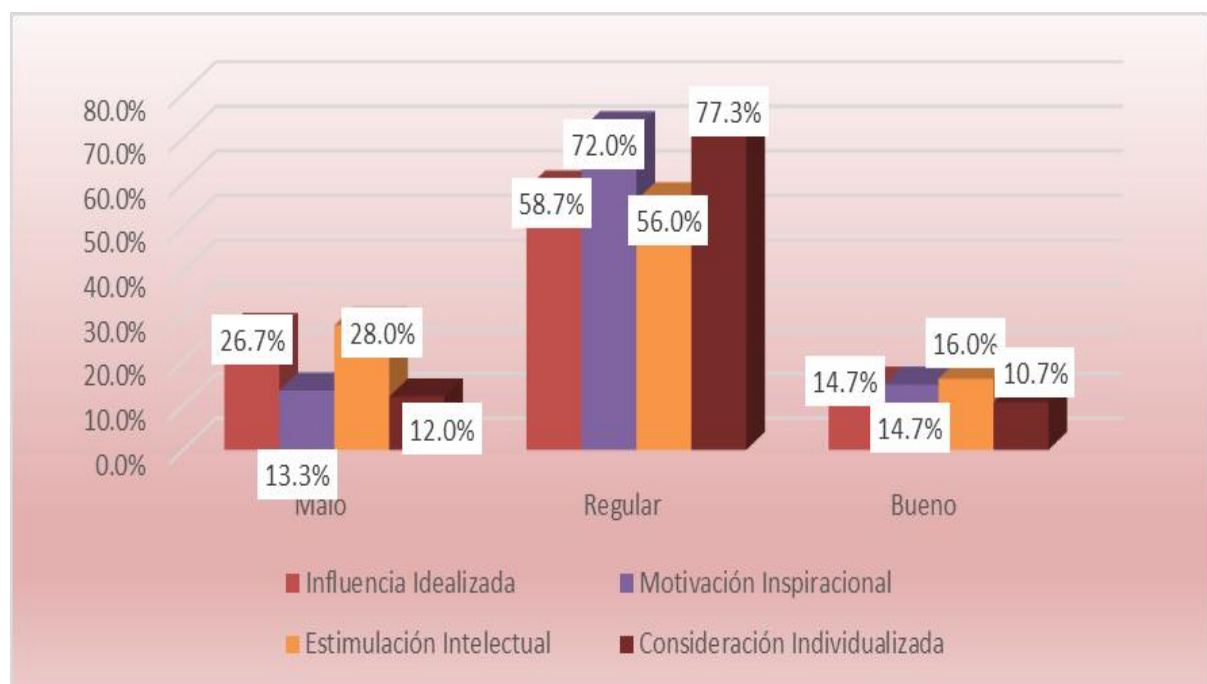


Figura 3. Niveles de Liderazgo transformacional por dimensiones

### Interpretación:

Con respecto a la tabla 4 y a la figura 3, el 26,7% perciben un nivel malo en la dimensión Influencia Idealizada; el 58,7% un nivel regular y el 14,7% un nivel bueno, siendo el nivel regular el predominante en esta dimensión; el 13,3% perciben un nivel malo en la dimensión Motivación Inspiracional; el 72,0% un

nivel regular y el 14,7% un nivel bueno, siendo el nivel regular el predominante en esta dimensión; el 28,0% perciben un nivel malo en la dimensión Estimulación Intelectual; el 56,0% un nivel regular y el 16,0% un nivel bueno, siendo el nivel regular el predominante en esta dimensión; el 12,0% perciben un nivel malo en la dimensión Consideración Individualizada; el 77,3% un nivel regular y el 10,7% un nivel bueno, siendo el nivel regular el predominante de todas las dimensiones.

Tabla 5

*Niveles de la variable Manejo de conflictos laborales*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	5	6,7
Eficiente	65	86,7
Muy eficiente	5	6,7
Total	75	100,0

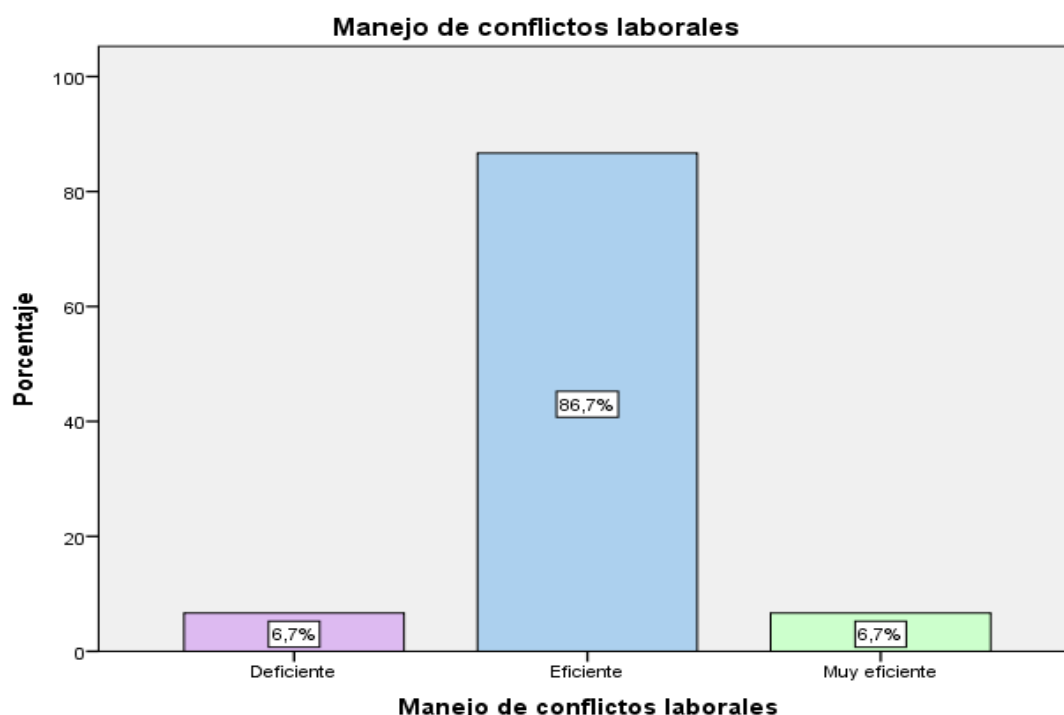


Figura 4. Niveles de percepción de la variable Manejo de conflictos laborales

El manejo de conflictos laborales según la percepción de los docentes de la Institución Educativa estudiada, arrojó que el 6,7% de docentes presentan un nivel deficiente, otro grupo de docentes que forman el 86,7% se mantienen en un nivel eficiente y finalmente el 6,7% se percibe en un nivel muy eficiente.



Tabla 6

*Distribución de niveles de las dimensiones de la variable Manejo de conflictos laborales*

Dimensiones Niveles		Frecuencia (fi)	Porcentaje válido (%)
Conflicto individual	Deficiente	24	32.0%
	Eficiente	40	53.3%
	Muy eficiente	11	14.7%
Conflicto colectivo	Deficiente	11	14.7%
	Eficiente	60	80.0%
	Muy eficiente	4	5.3%
Conflicto sobre derechos	Deficiente	13	17.3%
	Eficiente	53	70.7%
	Muy eficiente	9	12.0%
Conflicto sobre intereses	Deficiente	16	21.3%
	Eficiente	48	64.0%
	Muy eficiente	11	14.7%

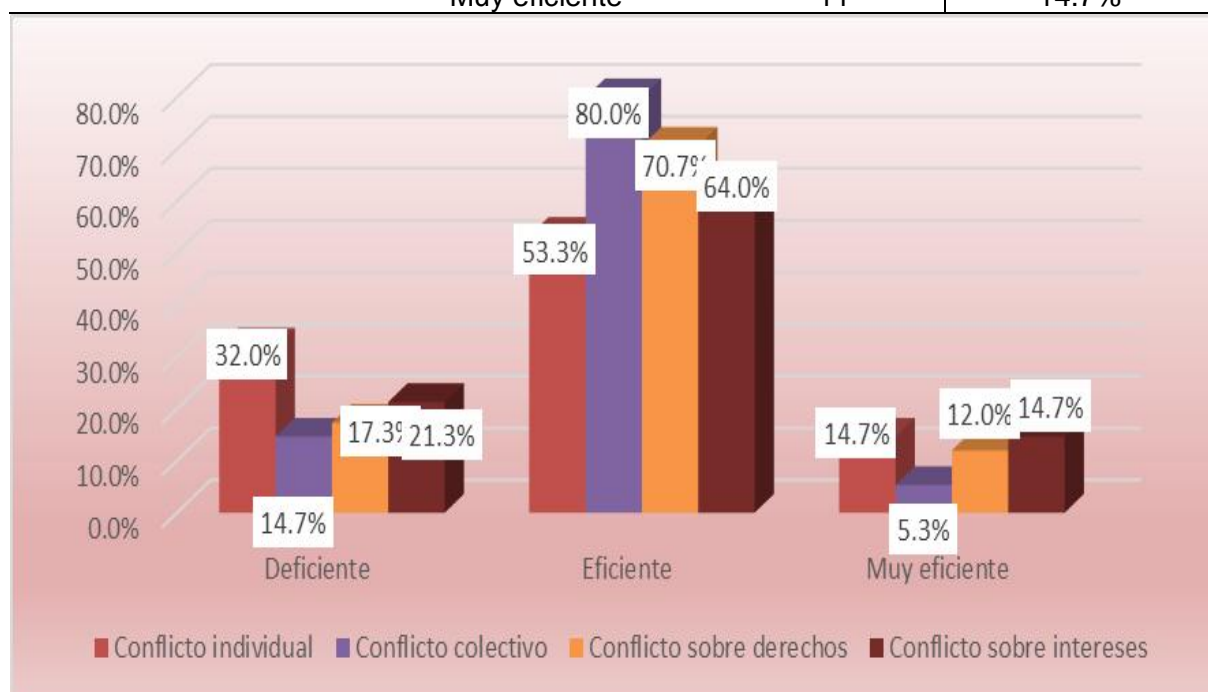


Figura 5. Niveles de Manejo de conflictos laborales por dimensiones

### Interpretación:

Con respecto a la tabla 6 y a la figura 5, el 32,0% perciben un nivel deficiente en la dimensión conflicto individual; el 53,3% un nivel eficiente y el 14,7% un nivel muy eficiente, siendo el nivel eficiente el predominante en esta dimensión; el 14,7% perciben un nivel deficiente en la dimensión conflicto colectivo; el 80,0%

un nivel eficiente y el 5,3% un nivel muy eficiente, siendo el nivel eficiente el predominante en esta dimensión; el 17,3% perciben un nivel deficiente en la dimensión conflicto sobre derechos; el 70,7% un nivel eficiente y el 12,0% un nivel muy eficiente, siendo el nivel eficiente el predominante en esta dimensión; el 21,3% perciben un nivel deficiente en la dimensión conflicto sobre intereses; el 64,0% un nivel regular y el 14,7% un nivel muy eficiente, siendo el nivel eficiente el predominante de todas las dimensiones.

## Prueba de normalidad

Tabla 7

*Pruebas de normalidad de las variables de estudio y sus dimensiones*

<b>Kolmogorov - Smirnov</b>			
	Estadístico	gl	P-valor
Liderazgo transformacional	0,380	75	0,000
Influencia idealizada	0,308	75	0,000
Motivación inspiracional	0,363	75	0,000
Estimulación intelectual	0,292	75	0,000
Consideración individualizada	0,391	75	0,000
Manejo de conflictos laborales	0,433	75	0,000

Debido a que nuestra muestra es mayor a 50, aplicamos el criterio de Kolmogórov-Smirnov para medir la normalidad de las variables y dimensiones estudiadas.

Con respecto a los resultados obtenidos, se puede observar que el  $p = 0.00 < \alpha: 0.05$ , por lo tanto, se acepta  $H_1$  y se rechaza la  $H_0$ , se comprueba que tanto el liderazgo transformacional y sus dimensiones como también el manejo de conflictos laborales tienen un p-valor menor a 0.05, por lo cual se rechaza la  $H_0$ , comprobando que ellos no tienen distribución normal, teniendo que utilizar una prueba no paramétrica.

De acuerdo a estos resultados y a la investigación con la prueba de normalidad de los datos, se tiene que emplear la prueba no paramétrica de la correlación de Spearman.

## 4.2. Resultados correlacionales.

### Liderazgo transformacional y manejo de conflictos laborales

#### Hipótesis general

**Ho:** El liderazgo transformacional no se relaciona con el manejo de conflictos laborales en la Institución Educativa N° 3057 Santa Rosa de Carabayllo, 2020.

**H1:** El liderazgo transformacional se relaciona con el manejo de conflictos laborales en la Institución Educativa N° 3057 Santa Rosa de Carabayllo, 2020.

Tabla 8

*Coeficiente de correlación de Spearman entre liderazgo transformacional y el manejo de conflictos laborales*

		Liderazgo transformacional	Manejo de conflictos laborales
<b>Liderazgo transformacional</b>	Coeficiente de correlación	1,000	,596**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	75	75
<b>Manejo de conflictos laborales</b>	Coeficiente de correlación	,596**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	75	75

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Como se muestra en la tabla 8 el liderazgo transformacional, está relacionado directamente con el manejo de conflictos laborales según la correlación de Spearman de 0,596 cuya correlación corresponde al nivel considerable, y  $p=0,000 < 0,05$  avala la correlación, rechazando la hipótesis nula y demostrando una correlación positiva entre el liderazgo transformacional y el manejo de conflictos laborales.

## Influencia idealizada y manejo de conflictos laborales

### Hipótesis específica 1:

**Ho:** La influencia idealizada no se relaciona con el manejo de conflictos laborales en la Institución Educativa N° 3057 Santa Rosa de Carabayllo, 2020.

**H1:** La influencia idealizada se relaciona con el manejo de conflictos laborales en la Institución Educativa N° 3057 Santa Rosa de Carabayllo, 2020.

Tabla 9

*Coeficiente de correlación de Spearman entre influencia idealizada y el manejo de conflictos laborales.*

		Influencia idealizada	Manejo de conflictos laborales
<b>Influencia idealizada</b>	Coeficiente de correlación	1,000	,456**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	75	75
<b>Manejo de conflictos laborales</b>	Coeficiente de correlación	,456*	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	75	75

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Como se muestra en la tabla 9 la influencia idealizada, está relacionado directamente con el manejo de conflictos laborales según la correlación de Spearman de 0,456 cuya correlación corresponde al nivel medio, y  $p=0,000 < 0,05$  avala la correlación, rechazando la hipótesis nula y demostrando una correlación positiva entre la influencia idealizada y el manejo de conflictos laborales.

## Motivación inspiracional y manejo de conflictos laborales

### Hipótesis específica 2:

**Ho:** La motivación inspiracional no se relaciona con el manejo de conflictos laborales en la Institución Educativa N° 3057 Santa Rosa de Carabayllo, 2020.

**H1:** La motivación inspiracional se relaciona con el manejo de conflictos laborales en la Institución Educativa N° 3057 Santa Rosa de Carabayllo, 2020.

Tabla 10

*Coefficiente de correlación de Spearman entre Motivación inspiracional y la manejo de conflictos laborales.*

		Motivación inspiracional	Manejo de conflictos laborales
<b>Motivación inspiracional</b>	Coefficiente de correlación	1,000	,481**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	75	75
<b>Manejo de conflictos laborales</b>	Coefficiente de correlación	,481**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	75	75

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Como se muestra en la tabla 10 la motivación inspiracional, está relacionado directamente con el manejo de conflictos laborales según la correlación de Spearman de 0,481 cuya correlación corresponde al nivel medio, y  $p=0,000 < 0,05$  avala la correlación, rechazando la hipótesis nula y demostrando una correlación positiva entre la motivación inspiracional y el manejo de conflictos laborales.

## Estimulación intelectual y manejo de conflictos laborales

### Hipótesis específica 3:

**Ho:** La estimulación intelectual no se relaciona con el manejo de conflictos laborales en la Institución Educativa N° 3057 Santa Rosa de Carabayllo, 2020.

**H1:** La estimulación intelectual se relaciona con el manejo de conflictos laborales en la Institución Educativa N° 3057 Santa Rosa de Carabayllo, 2020.

Tabla 11

*Coefficiente de correlación de Spearman entre estimulación intelectual y la manejo de conflictos laborales.*

		Estimulación intelectual	Manejo de conflictos laborales
<b>Estimulación intelectual</b>	Coefficiente de correlación	1,000	,501**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	75	75
<b>Manejo de conflictos laborales</b>	Coefficiente de correlación	,501**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	75	75

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Como se muestra en la tabla 11 la estimulación intelectual, está relacionado directamente con el manejo de conflictos laborales según la correlación de Spearman de 0,501 cuya correlación corresponde al nivel medio, y  $p=0,000<0,05$  avala la correlación, rechazando la hipótesis nula y demostrando una correlación positiva entre la estimulación intelectual y manejo de conflictos laborales.

## Consideración individualizada y manejo de conflictos laborales

### Hipótesis específica 4:

**Ho:** La consideración individualizada no se relaciona con el manejo de conflictos laborales en la Institución Educativa N° 3057 Santa Rosa de Carabayllo, 2020.

**H1:** La consideración individualizada se relaciona con el manejo de conflictos laborales en la Institución Educativa N° 3057 Santa Rosa de Carabayllo, 2020.

Tabla 12

*Coeficiente de correlación de Spearman entre consideración individualizada y la manejo de conflictos laborales.*

		Consideración individualizada	Manejo de conflictos laborales
<b>Consideración individualizada</b>	Coeficiente de correlación	1,000	,307**
	Sig. (bilateral)	.	,007
	N	75	75
<b>Manejo de conflictos laborales</b>	Coeficiente de correlación	,307**	1,000
	Sig. (bilateral)	,007	.
	N	75	75

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Como se muestra en la tabla 12 la consideración individualizada, está relacionado directamente con el manejo de conflictos laborales según la correlación de Spearman de 0,307 cuya correlación corresponde al nivel medio, y  $p=0,007 < 0,05$  avala la correlación, rechazando la hipótesis nula y demostrando una correlación positiva entre la consideración individualizada y el manejo de conflictos laborales.

## V. DISCUSIÓN

En cuanto a la hipótesis general: El liderazgo transformacional se relaciona con el manejo de conflictos laborales, con un nivel de correlación considerable ( $Rho$  0,596 y  $p$ -valor 0,000). Estos resultados difieren con Ortega, Jiménez y Morales (2017), mencionaron una relación baja alta entre ambas variables, debido a que el directivo no refuerza las relaciones interpersonales, ni motiva a los docentes. Opuestamente Calderón (2019), demostró una relación moderada entre ambas variables, esto debido a que se emplean estrategias para evitar enfrentamientos y manejar adecuadamente los conflictos. En cambio, Garcés (2019), refirió una correlación muy alta; debido a mayor liderazgo transformacional, mejor manejo de conflictos laborales, por lo que sugirió al líder a orientar e influir en su equipo, propiciando un clima grato para poder alcanzar las metas educativas.

Nuestros resultados difieren debido a que el directivo demuestra un comportamiento adecuado como persona y como autoridad, tratando de motivar a los docentes a comprometerse y a trabajar para mejorar el manejo de conflictos laborales.

Cabe mencionar que estos resultados fueron sustentados teóricamente por Avolio, Bass y Jung (1995), quienes precisaron que un líder transformacional es capaz de brindar confianza con el objetivo de alcanzar las metas determinadas en una institución u organización, brindando de esta forma mejoras en su desempeño.

Con respecto a la hipótesis específica 1, se puede mencionar la influencia idealizada se relaciona con el manejo de conflictos laborales, con un nivel de correlación media ( $Rho$  0,456 y  $p$ -valor 0,000). Vargas y Ramírez (2018), una relación baja debido al poco liderazgo que ejerce el directivo y desmotivando a los docentes en su labor pedagógica, en cambio, Yzaguirre (2017), señaló que si hay una buena relación debido a que se fortalece la comunicación, la fluidez, motivación y respeto al plantear soluciones ante situaciones problemáticas. Contrariamente los resultados obtenidos por Lozada (2017), hay una relación



baja, esto debido a que las relaciones entre los directivos no son tan amicales con otros docentes y que la mayoría de ellos no gestión los conflictos ni muestran interés por resolver los conflictos del entorno educacional. Así también, Garcés (2019), mencionó una correlación muy alta; reafirmando que, a mayor liderazgo transformacional, mejor manejo de conflictos laborales, por lo que sugirió al líder a orientar e influir en su equipo, propiciando un muy eficiente manejo de conflictos laborales para poder alcanzar las metas.

Por lo expuesto el directivo muestra conductas éticas y morales adecuadas como persona y como autoridad, tratando de motivar a los docentes a comprometerse y a trabajar en la consecución de metas institucionales, considerando que el trabajo en equipo donde medie la comunicación clara y directa es necesario para mejorar el manejo de conflictos laborales.

Con respecto a lo mencionado en el párrafo anterior, Bass y Avolio (1994), menciona que la influencia idealizada que ejerce el directivo es un ejemplo a seguir para todo su equipo de trabajo, porque irradia una presencia motivadora, importante y confiable frente a sucesos que se puedan presentar.

Si continuamos analizando en la hipótesis específica 2, se puede recalcar que la motivación inspiracional se relaciona con el manejo de conflictos laborales, con un nivel de correlación media ( $Rho$  0,481 y  $p$ -valor 0,000). Al contrario, Bueno y Orozco (2019), señalaron una correlación alta, debido a que el líder brinda herramientas que orienta y motiva a los docentes para que puedan lograr los resultados óptimos que ayudan al mejoramiento de la manejo de conflictos laborales, al contrario, Vega (2019), mostró relación negativa debido a que no se emplean estrategias motivacionales ni tampoco para evitar los conflictos y mejorar el clima laboral entre los trabajadores. Sin embargo, Enríquez (2017), obtuvieron un resultado moderado ya que en el directivo se debe tener en cuenta su edad y la experiencia para que ejerza un deficiente nivel de liderazgo y busque optimismo en el logro de las metas establecidas, de acuerdo a nuestros resultados existen coincidencias porque si bien es cierto el directivo busca que los docentes se motiven y cumplan con sus actividades pedagógicas para optimizar el trabajo armónico y evitar los conflictos laborales.

Con relación a lo expuesto, Bass y Avolio (1994), menciona que la motivación inspiracional incentiva a que se despierte el espíritu entre los miembros de un equipo y el optimismo para lograr una motivación e inspiración con las personas que se encuentran a su alrededor.

A su vez, con referencia a la hipótesis específica 3, podemos señalar que la estimulación intelectual se relaciona con el manejo de conflictos laborales, con un nivel de correlación considerable ( $Rho\ 0,501$  y  $p\text{-valor}\ 0,000$ ), resultando ser la dimensión con mayor relación de las demás dimensiones. Según Zallas (2019), hay una correlación alta debido a que existe un clima de confianza y apoyo entre los colaboradores, estos resultados contrarios a los de Vega (2019), mostró relación negativa debido a que no se emplean estrategias motivacionales ni tampoco para evitar los conflictos y mejorar el clima laboral entre los trabajadores, estos resultados fueron distintos a los hallados, debido a que si el directivo presenta un liderazgo transformador pero con bajos resultados en la manejo de conflictos laborales debido a que requiere fortalecer la estimulación intelectual a los docentes.

En relación a lo descrito, Bass y Avolio (1994), explica que la estimulación intelectual se basa en la medida en que un líder impulsa en su grupo de trabajo la inteligencia, la racionalidad y la resolución de manejo de problemas.

Finalmente, con respecto a la hipótesis específica 4, podemos mencionar que la consideración individualizada se relaciona con el manejo de conflictos laborales, con un nivel de correlación media ( $Rho\ 0,307$  y  $p\text{-valor}\ 0,007$ ), siendo esta la dimensión que tiene menor relación con la variable manejo de conflictos laborales. Para Ortega, Jiménez y Morales (2017) mencionaron una correlación alta, debido a que el líder refuerza las relaciones interpersonales y demuestra interés, consideración por otros docentes y a la formación de los mismos, por el contrario, Vega (2019) mostró relación negativa debido a que no se emplean estrategias motivacionales ni tampoco para evitar los conflictos y mejorar el clima laboral entre los trabajadores.

Estos resultados fueron diferentes debido a que los directivos a pesar de ejercer un liderazgo transformador no emplean estrategias de afrontamiento que los ayude a solucionar los conflictos laborales.

Para finalizar, Bass y Avolio (1994), menciona que la consideración individualizada se refiere al trato diferenciado que realiza el líder a cada uno de sus trabajadores, brindándole una estimación única de la labor que realiza y de ser necesario frente a los problemas que puedan surgir, le presta ayuda y le brinda consejos mediante el desarrollo de diversas estrategias.

## VI. CONCLUSIONES

**Primera:** La variable de liderazgo transformacional se relaciona con el manejo de conflictos laborales en la Institución Educativa N° 3057 Santa Rosa de Carabayllo. Los datos que fueron recolectados muestran un nivel de correlación considerable ( $Rho\ 0,596$  y  $p\text{-valor}\ 0,000$ ).

**Segunda:** La influencia idealizada se relaciona con el manejo de conflictos laborales en la Institución Educativa N° 3057 Santa Rosa de Carabayllo. Los datos que fueron recolectados muestran un nivel de correlación media ( $Rho\ 0,456$  y  $p\text{-valor}\ 0,000$ ).

**Tercera:** La motivación inspiracional se relaciona con el manejo de conflictos laborales en la Institución Educativa N° 3057 Santa Rosa de Carabayllo. Los datos que fueron recolectados muestran un nivel de correlación media ( $Rho\ 0,481$  y  $p\text{-valor}\ 0,000$ ).

**Cuarta:** La estimulación intelectual se relaciona con el manejo de conflictos laborales en la Institución Educativa N° 3057 Santa Rosa de Carabayllo. Los datos que fueron recolectados muestran un nivel de correlación considerable ( $Rho\ 0,501$  y  $p\text{-valor}\ 0,000$ ), resultando ser la dimensión con mayor impacto de las demás dimensiones.

**Quinta:** La consideración individualizada se relaciona con el manejo de conflictos laborales en la Institución Educativa N° 3057 Santa Rosa de Carabayllo. Los datos que fueron recolectados muestran un nivel de correlación media ( $Rho\ 0,307$  y  $p\text{-valor}\ 0,007$ ), siendo esta la dimensión que tiene menor relación con la variable manejo de conflictos laborales.

## VII. RECOMENDACIONES

**Primera:** A los directivos en la Institución Educativa N° 3057 Santa Rosa de Carabayllo, asistir a talleres para desarrollar su liderazgo transformacional y fortalecer la forma de dirigir, guiar e influir en los docentes; para dar lugar al desarrollo de un muy eficiente manejo de conflictos laborales.

**Segunda:** A los directivos en la Institución Educativa N° 3057 Santa Rosa de Carabayllo, realizar talleres de coaching para fortalecer la comunicación y el respeto a la diversidad de opiniones y que todos se sientan involucrados y ejerzan una influencia idealizada y mejore el nivel de manejo de conflictos laborales entre docentes.

**Tercera:** A los directivos en la Institución Educativa N° 3057 Santa Rosa de Carabayllo, realizar talleres motivacionales con el propósito de mejorar comunicación y programas de actualización para el desarrollo de los docentes.

**Cuarta:** A los directivos en la Institución Educativa N° 3057 Santa Rosa de Carabayllo, realizar talleres de creatividad para la solución de los diferentes problemas del quehacer diario con el empleo de estrategias de afrontamiento para disminuir el nivel de conflictos laborales entre los docentes.

**Quinta:** A los directivos en la Institución Educativa N° 3057 Santa Rosa de Carabayllo, realizar talleres de integración poniendo en práctica una comunicación fluida y horizontal que dé lugar a la participación de todos en la solución de dificultades y conflictos.

## REFERENCIAS

- Avolio, B.; Bass, B.; Jung, D. (1995). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire. Technical report*. Mind Garden, California.
- Bass, B., Avolio, B. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications, California.
- Bass, B. (2008). *The Bass Handbook of Leadership. Theory, Research and Managerial Applications* (4<sup>th</sup> Edition). New York, NY: Free Press
- Benítez, M; Medina, F; y Munduate, L. (2011) *El estudio del conflicto en los equipos de trabajo. Una visión de las contribuciones científicas realizadas en España* Papeles del Psicólogo, vol. 32, núm. 1, enero-abril, 2011, pp. 69-81 Consejo General de Colegios Oficiales de Psicólogos Madrid, España. Recuperado:<https://www.redalyc.org/pdf/778/77817210008.pdf>
- Bernal, C. (2010) *Metodología de la investigación*. Tercera edición PEARSON EDUCACIÓN, Colombia.
- Bueno, D. y Orozco, L. (2019) *Liderazgo transformacional y su influencia en el clima organizacional del personal administrativo de la Universidad Tecnológica de Pereira*. (Tesis de maestría) Universidad Tecnológica de Pereira, Colombia.
- Calderón, M. (2019) *Relación entre los estilos de enfrentamiento del conflicto y el liderazgo transformacional en supervisores de una empresa metalmecánica en Lurín* (Tesis de maestría) Universidad Ricardo Palma.
- Cannice. M., Koontz. H. y Weihrich. H. (2012). *Administración una Perspectiva Global empresarial*. México. 14<sup>a</sup> edición. pp.412-419
- Carrasco, S (2019) *Metodología de la investigación científica. Pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación*. Edic 19/2019. Editorial San Marcos E.I.R.L
- Chávez, N. (2009). *Introducción a la investigación educativa*. Caracas: Editorial Universal.
- Christensen, G. y Walters, H. (2007). *El líder en la organización*. Madrid, Paidós Ibérica Christensen, G. y Walters, H. (2007). *El líder en la organización*. Madrid, Paidós Ibérica.
- Davies, L. (2004) *Education and Conflict: Complexity and Chaos*. Editorial Routledge, Washington D.C., USA.

- Dellepiane, L. (2004). *Liderazgo*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Deutsch, P. T. Coleman, & E. C. Marcus (Eds.), *The handbook of conflict resolution: Theory and practice* (p. 436–454). Wiley Publishing.
- Enríquez, L. (2017) *Liderazgo transformacional en directores de primaria de la provincia de Concepción* (Tesis de maestría) Universidad Nacional del Centro del Perú. Huancayo. Perú.
- Gala, A. (2016). Algunos aspectos importantes sobre la convivencia escolar. Publicado: Ago. 2016. Recuperado:  
<http://www.alfepsi.org/wp-content/uploads/2016/08/Revista-Huellas-4-Observatorio-Peru.pdf>
- García-Guiu, C., Molero, F. y Moriano, J. (2015). Authentic leadership and its influence on group cohesion and organizational identification: the role of organizational justice as a mediating variable. *Revista de Psicología Social*, 30, 60-88. Recuperado:  
[http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_nlinks&pid=S1576-5962201600030013500020&lng=en](http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_nlinks&pid=S1576-5962201600030013500020&lng=en)
- Garcés, E.; Santoyo, D.; Telles, F.; Romero, R y Saldaña, O (2019). Efecto modulador del liderazgo transformacional en el estrés laboral y la efectividad escolar percibida por trabajadores de educación básica de Ciudad Guzmán, Jalisco. RIDE. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 9(18). Recuperado:  
<https://dx.doi.org/10.23913/ride.v9i18.477>
- Gonzales, M. (2006). *Gestión de conflictos laborales*. Editorial Innovación y Cualificación, SL, Madrid, España
- Gundersen, G., Hellesøy, B. y Raeder, S. (2012). Leading International Project Teams: The Effectiveness of Transformational Leadership in Dynamic Work Environments. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19, 46-57. <http://dx.doi.org/10.1177/1548051811429573>
- Hermosilla,D; Amutio,A; Da Costa,S y Paez,D.(2016) El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Rev. psicol. trab. organ. vol.32 no.3 Madrid, España*.Recuperado:

[http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1576-59622016000300135](http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1576-59622016000300135)

- Hopkins, D. & Reynolds, D. (2006). *The Past, Present and Future of School Improvement*. Londres: Edit. British Educational Research Journal.
- Howell J., Avolio B. (1993). *Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated business-unit performance*. Journal of Applied Psychology. 78: 891-902
- Li, N., Chiaburu, D. y Kirkman, B. (2014). Cross-Level Influences of Empowering Leadership on Citizenship Behavior Organizational Support Climate as a Double-Edged Sword. *Journal of Management*, 20, 1-27. Recuperado: [http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_nlinks&pid=S1576-5962201600030013500031&lng=en](http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_nlinks&pid=S1576-5962201600030013500031&lng=en)
- López-Roldán, P. y Fachelli, S. (2015) *Metodología de la investigación Social cuantitativa*. Edición digital: <http://ddd.uab.cat/record/129382>
- Lozada, D. (2017) *El rol del director y la gestión de conflictos aplicado a los directores de las instituciones educativas de la Ugel Unión-Piura* (Tesis de maestría) Universidad de Piura.
- Mañas, M. A., y Díaz-Fúnez, P. A. (2009). *El conflicto, una oportunidad de mejora del rendimiento en los grupos de trabajo*. En Boada i Grau, J. (Eds.), *Solución de conflictos en empresas y organizaciones*. Madrid: Editorial Pirámide
- Mirabal, D. (2009) *Técnicas para manejo de conflictos, negociación y articulación de alianzas efectivas*. Provincia, núm. 10, enero-diciembre, 2003, pp. 53-71 Universidad de los Andes Mérida, Venezuela. Recuperado: <https://www.redalyc.org/pdf/555/55501005.pdf>
- Ministerio de Educación (2017). *Marco del buen desempeño docente*. Editorial: Minedu, Lima, Perú
- Ministerio de Educación (2014). *Marco del buen desempeño directivo*. Editorial: Minedu, Lima, Perú
- Ministerio de Salud. (2020). *Sala situacional COVID -19*, Perú: MINSA
- Molero, F. y Morales, J. (2011). *Liderazgo: Hecho y Ficción. Visiones actuales*. Madrid: Alianza.



- Niño, V. (2011). *Metodología de la Investigación. Diseño e Investigación*. Ediciones de la U.
- Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe (2014) *Formación inicial del docente. Análisis comparativos de casos nacionales*. Recuperado: <https://www.researchgate.net/publication/331873516>
- OIT (2013). *Sistemas de resolución de conflictos laborales: Directrices para mejorar el desempeño*. Editorial Centro Internacional de Formación de la OIT, Roma, Italia
- Ortega, G. Jiménez, G. y Morales, G. (2017). *Caracterización del liderazgo transformacional de los directivos de instituciones de educación superior. Caso de estudio en una universidad del departamento de Antioquia*. Rev. Entramado. Vol. 13. No. 1, Colombia noviembre, 2017. Recuperado: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/2654/265452747004/html/index.html>
- Otzen, T. & Manterola C. *Técnicas de muestreo sobre una población a estudio*. Int. J. Morphol., 35(1):227-232, 2017.
- Palmer B, (2001). *“Emotional intelligence and effective leadership”*. Leadership Organizational Development. Pág. 5-10.
- Pedraja, L.; Rodríguez, E.; Rodríguez, J. (2006). *Liderazgo y decisiones estratégicas: Una perspectiva integradora*. Interciencia. 31: 577-582
- Penalva, A.; Hernández, M. y Guerrero, C. (2013). *La gestión eficaz del docente en el aula. Un estudio de caso*. Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado. 16(2): 77-91. Recuperado el 24 de mayo de 2015 Recuperado: <http://dx.doi.org/10.6018/reifop.16.2.180931>
- Ramírez, J. (2018) *Liderazgo transformacional y manejo de conflictos en los trabajadores administrativos de la empresa Corplimax*. (Tesis de maestría) Universidad Autónoma del Perú.
- Ramírez, J. y Sgambatti V. (2008). *Liderazgo transformacional y transaccional en estudiantes de postgrados en gerencia del Área Metropolitana de Caracas*. Visión Gerencial, (2),403-416. [fecha de Consulta 5 de Enero de 2021]. ISSN: 1317-8822. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=4655/465545879008>

- Ramírez, T. (1997). *Cómo hacer un proyecto de investigación*. Caracas, Venezuela: Panapo.
- Roche, W., Teague, P., Colvin, A. (2014) *The Oxford Handbook of Conflict Management in Organizations*. Editorial Oxford University Press, Londres, Inglaterra.
- Singh, B. (2008) *Managing Conflict and Negotiation*, Editorial Excel Books, Nueva Delhi, India
- Tafnelin, M. Armelius, C. y Westerberg, L. (2011). *Liderazgo de los profesionales de enfermería y el rendimiento organizativo*. Revista Hispana. Universidad de León Vol.25, #2.
- Tyssen, A. K., Wald, A. y Heidenreich, S. (2014). Leadership in the Context of Temporary Organizations A Study on the Effects of Transactional and Transformational Leadership on Followers' Commitment in Projects. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21, 376-393. <http://dx.doi.org/10.1177/1548051813502086>
- UNESCO. (2015). *Condiciones de trabajo y salud docente. Chile*. Recuperado de <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001425/142551s.pdf>
- Vargas, A y Ramírez, B (2018) *Liderazgo transformacional y manejo de conflictos en los trabajadores administrativos de la empresa Corplimax*. (Tesis de maestría) Universidad Autónoma del Perú.
- Vega, C. (2019). *Clima Laboral en las Instituciones Educativas Fiscales del Distrito 2 Ximena – Circuito 1 de la ciudad de Guayaquil*. (Tesis de maestría) Universidad Espíritu Santo, Ecuador.
- Vizcaino, G., Albacete, Barrales, V., Casado, A., Escudero, M. y Navarro A. (2011). *Administración de Empresas*. Ediciones Pirámide. Pp. 296.
- Warren, J. (2006). *Liderazgo*. México: Fondo de Cultura Económica
- Woodhouse, T y Ramsbotham, O (2000) *Contemporary Conflict Resolution* (3rd Ed.) Editorial: Routledge.
- Yzaguirre, G. (2017) *Estilos de liderazgo y manejo de conflictos en la oficina de administración en una institución pública* (Tesis de maestría) Universidad César Vallejo.
- Zallas, L.; Molina, J.; Coss, O.; Bucio, C. (2019). *Composición factorial exploratoria del clima laboral*. HOLOGRAMATICA - Facultad de Ciencias

Sociales UNLZ Año XVI, Número 30, V1. Recuperado:  
<http://www.hologramatica.com.ar>

## **Anexos**

**Anexo 1: Matriz de consistencia**
**Título: Liderazgo transformacional directivo y manejo de conflictos laborales en la Institución Educativa N° 3057 Santa Rosa de Carabaylo, 2020**

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES				
<b>Problema general</b> ¿Cómo se relaciona el liderazgo transformacional y el manejo de conflictos laborales en la Institución Educativa N° 3057 Santa Rosa de Carabaylo, 2020?  <b>Problemas específicos</b> ¿Cómo se relaciona la influencia idealizada y el manejo de conflictos laborales en la Institución Educativa N° 3057 Santa Rosa de Carabaylo, 2020?  ¿Cómo se relaciona la motivación inspiracional y el manejo de conflictos laborales en la Institución Educativa N° 3057 Santa Rosa de Carabaylo, 2020?  ¿Cómo se relaciona la estimulación intelectual y el manejo de conflictos laborales en la Institución Educativa N° 3057 Santa Rosa de Carabaylo, 2020?  ¿Cómo se relaciona la consideración individualizada y el manejo de conflictos laborales en la Institución Educativa N° 3057 Santa Rosa de Carabaylo, 2020?	<b>Objetivo general</b> Determinar la relación entre el liderazgo transformacional y el manejo de conflictos laborales en la Institución Educativa N° 3057 Santa Rosa de Carabaylo, 2020  <b>Objetivos específicos</b> Determinar la relación entre la influencia idealizada y el manejo de conflictos laborales en la Institución Educativa N° 3057 Santa Rosa de Carabaylo, 2020  Determinar la relación entre la motivación inspiracional y el manejo de conflictos laborales en la Institución Educativa N° 3057 Santa Rosa de Carabaylo, 2020  Determinar la relación entre la estimulación intelectual y el manejo de conflictos laborales en la Institución Educativa N° 3057 Santa Rosa de Carabaylo, 2020  Determinar la relación entre la consideración individualizada y el manejo de conflictos laborales en la Institución Educativa N° 3057 Santa Rosa de Carabaylo, 2020	<b>Hipótesis general</b> El liderazgo transformacional se relaciona con el manejo de conflictos laborales en la Institución Educativa N° 3057 Santa Rosa de Carabaylo, 2020  <b>Hipótesis específicas</b> La influencia idealizada se relaciona con el manejo de conflictos laborales en la Institución Educativa N° 3057 Santa Rosa de Carabaylo, 2020  La motivación inspiracional se relaciona con el manejo de conflictos laborales en la Institución Educativa N° 3057 Santa Rosa de Carabaylo, 2020  La estimulación intelectual se relaciona con el manejo de conflictos laborales en la Institución Educativa N° 3057 Santa Rosa de Carabaylo, 2020  La estimulación intelectual se relaciona con el manejo de conflictos laborales en la Institución Educativa N° 3057 Santa Rosa de Carabaylo, 2020  La consideración individualizada se relaciona con el manejo de conflictos laborales en la Institución Educativa N° 3057 Santa Rosa de Carabaylo, 2020	Variable 1: Liderazgo transformacional				
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escalas y valores	Niveles o rangos
			Influencia Idealizada	Confianza y responsabilidad Liderazgo Confianza	1-6	Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)	Malo (24-55) Regular (56-87) Bueno (88-120)
			Motivación Inspiracional	Valores Trabajo colaborativo Motivación Crecimiento profesional	7-13		
			Estimulación Intelectual	Actividades pedagógicas Labor pedagógica Solución de problemas	14-19		
			Consideración Individualizada	Comprensión Empatía Reconocimiento	20-24		

			VARIABLES E INDICADORES				
			Variable 2: Manejo de conflictos laborales				
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escalas valores	Niveles o rangos
			Conflicto individual	Consenso	1 al 4	Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3)	Deficiente (20-46) Eficiente (47-73) Muy eficiente (74-100)
			Conflicto colectivo	Negociación	5 al 10	Casi siempre (4) Siempre (5)	
			Conflicto sobre derechos	Toma de decisiones	11 al 15		
			Conflicto sobre intereses	Conciliación	16 al 20		

TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA E INFERENCIAL
<p><b>ENFOQUE:</b> Cuantitativo</p> <p><b>MÉTODO:</b> Hipotético-deductivo</p> <p><b>TIPO:</b> Básica</p> <p><b>NIVEL:</b> Correlacional</p> <p><b>DISEÑO:</b> No experimental - Transversal</p>	<p><b>Población censal:</b>  75 docentes de Educativa N° 3057 Santa Rosa de Carabayllo</p>	<p><b>Técnica:</b> Encuesta</p> <p><b>Instrumentos:</b>  Cuestionario para variable liderazgo transformacional</p> <p>Cuestionario para la variable manejo de conflictos laborales</p>	<p><b>DESCRIPTIVA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tablas de frecuencia</li> <li>- Gráficos estadísticas</li> <li>- Cálculo de parámetros estadísticos</li> </ul> <p><b>INFERENCIAL:</b> Para la prueba de Hipótesis se realizarán los cálculos estadísticos necesarios mediante las fórmulas de Correlación de Spearman (SPSS v.24):</p> $r_s = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2 - 1)}$ <p>Donde:</p> <p><math>r_s</math> = Coeficiente de correlación por rangos de Spearman  d = Diferencia entre los rangos (X menos Y)  n = Número de datos</p>

## Anexo 2: Operacionalización de variables

**Tabla 1**  
**Operacionalización de la variable 1: Liderazgo transformacional**

Variables de estudio	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicador	Ítems	Escala y Valores	Niveles y Rangos
Liderazgo transformacional	Es una relación en la cual quien lidera busca que concientizar a sus seguidores sobre aquello que es importante dejando de lado lo que les interesa y preocupándose por el bienestar común (Bass, 2008).	Se operacionalizó de acuerdo a los autores Bass y Avolio (1994) adaptado por la investigadora y estuvo conformada por cuatro dimensiones: Influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada con 24 preguntas con escalas de Likert y niveles y rangos.	Influencia Idealizada	Confianza y responsabilidad Liderazgo Confianza	1-6	Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)	Malo (24-55) Regular (56-87) Bueno (88-120)
			Motivación Inspiracional	Valores Trabajo colaborativo Motivación Crecimiento profesional	7-13		
			Estimulación Intelectual	Actividades pedagógicas Labor pedagógica Solución de problemas	14-19		
			Consideración Individualizada	Comprensión Empatía Reconocimiento	20-24		



Tabla 2

Operacionalización de la variable 2: Manejo de Conflictos laborales

Variables de estudio	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicador	Ítems	Escala y Valores	Niveles y rangos
Manejo de conflictos	Son situaciones problemáticas que se manifiestan en los individuos y altera su estado motivacional y afectivo (Mañas, y Díaz-Fúnez (2009).	Se operacionalizó de acuerdo a (Mañas, y Díaz-Fúnez,2009) adaptado por la investigadora, presentó las dimensiones: Conflicto individual, colectivo, sobre derechos y sobre intereses compuesta de 20 preguntas con escalas de Likert y niveles y rangos.	Conflicto individual	Elusión	1 al 5	Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)	Deficiente (20-46) Eficiente (47-73) Muy eficiente (74-100)
			Conflicto colectivo	Consenso	6 al 10		
			Conflicto sobre derechos	Derechos	11 al 15		
			Conflicto sobre intereses	Poder	16 al 20		

## Anexo 3: Instrumentos de recolección de datos

### Cuestionario de Liderazgo transformacional

#### Estimado docente:

Debe marcar con una "x" en el casillero que considere conveniente. Tener presente la valoración mostrada a continuación:

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

#### El director

Dimensión 1: Influencia idealizada						
No	Ítems	1	2	3	4	5
1	Demuestra una autoconfianza digna de resaltar.					
2	Su comportamiento es digno de imitar.					
3	Demuestra responsabilidad en todas sus acciones.					
4	Es coherente lo que dice con lo que hace.					
5	Demuestra respeto por todos los integrantes de la Comunidad Educativa.					
6	Es respetado por su cordura y buen criterio.					
Dimensión 2: Motivación inspiracional						
7	Dirige a la organización de modo optimista hacia el logro de objetivos importantes.					
8	Motiva para la realización de proyectos educativos y de proyección a la comunidad.					
9	Se interesa por el mejoramiento del desempeño docente y los aprendizajes de los estudiantes.					
10	Promueve un sentido de identidad y compromiso con la Comunidad Educativa.					
11	Genera confianza y plantea propuestas que permite crecer.					
12	Mantiene una comunicación asertiva y afectiva con la Comunidad Educativa.					
13	Mantiene un clima laboral cordial y de respeto con la Comunidad Educativa.					
Dimensión 3: Estimulación intelectual						
14	Promueve actualizaciones docentes con la finalidad de responder a los nuevos retos.					
15	Respeto los distintos puntos de vista y la crítica de los demás.					
16	Nos anima a desarrollar nuestro trabajo, dándonos oportunidades de asumir nuevas responsabilidades.					
17	Anima a reflexionar a los docentes y administrativos para mejorar los resultados de los aprendizajes.					
18	Plantea nuevos retos y nos anima a prepararnos para los cambios.					
19	Promueve la creatividad y la innovación en la labor docente.					
Dimensión 4: Consideración individualizada						
20	Elogia y reconoce cuando realizamos una muy eficiente labor.					
21	Demuestra empatía comprendiendo nuestros sentimientos y necesidades.					
22	Apoya las necesidades o aspiraciones de los demás.					
23	Orienta el trabajo para el logro de los objetivos institucionales.					
24	Trabaja en equipo para la toma de decisiones.					

## Cuestionario de manejo de conflictos laborales

### Estimado docente:

Debe marcar con una "x" en el casillero que considere conveniente. Tener presente la valoración mostrada a continuación:

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

### El director

		1	2	3	4	5
	<b>Dimensión: Conflicto individual</b>					
1	Presta servicios para alentar a los docentes a que adopten enfoques basados en el consenso para sus conflictos y disputas.					
2	Brinda información específicamente orientada a la prevención de conflictos.					
3	Realiza actividades de capacitación a los docentes sobre resolución de conflictos.					
4	Brinda asesoramiento sobre la resolución de conflictos y disputas en el lugar de trabajo.					
5	Atiende a sus intereses y resolución oportuna a sus problemas evitando generar conflictos.					
	<b>Dimensión: Conflicto colectivo</b>					
6	Fomenta el desarrollo de negociaciones y/o consensos colectivos.					
7	Brinda todo el apoyo necesario a los enfoques de resolución de conflictos basados en el consenso.					
8	Facilita los servicios de conciliación para ayudar a los docentes en conflicto a alcanzar el consenso.					
9	Recibe una capacitación en habilidades y técnicas de creación de consenso.					
10	Brinda una capacitación de inducción a todo el personal.					
	<b>Dimensión: Conflicto sobre derechos</b>					
11	Ante su ausencia en la institución educativa cuenta con un comité conformado por miembros que pueden dar solución a un conflicto.					
12	Aplica las normas de forma imparcial.					
13	Incluye en sus actividades un informe anual actividades en la resolución de conflictos.					
14	Da cuenta no sólo de sus decisiones, sino también de los procesos mediante los cuales se toman dichas decisiones.					
15	Cumple con un equilibrio de género en la toma de decisiones en la solución de un conflicto.					

	<b>Dimensión: Conflicto sobre intereses</b>				
16	Da a conocer las reglas y los procedimientos ante un conflicto a todo el personal.				
17	Fomenta la información sobre la aplicación de reglas y procedimientos ante un conflicto.				
18	Hace todo lo posible por responder a los intereses de todas las partes involucradas en un conflicto.				
19	Es capaz de adaptarse para hacer frente a circunstancias cambiantes (por ej., un incremento de los conflictos relativos a derechos, etc.).				
20	Delega las funciones de conciliación/mediación a otras áreas como psicopedagogía, TOE.				

### Anexo 4: Certificados de validez de expertos

#### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

N°	DIMENSION/ITEMS	PERTINENCIA <sup>1</sup>		RELEVANCIA <sup>2</sup>		CLARIDAD <sup>3</sup>		SUGERENCIAS
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
DIMENSION 1: INFLUENCIA IDEALIZADA								
1	Demuestra una autoconfianza digna de resaltar.	✓		✓		✓		
2	Su comportamiento es digno de imitar.	✓		✓		✓		
3	Demuestra responsabilidad en todas sus acciones.	✓		✓		✓		
4	Es coherente lo que dice con lo que hace.	✓		✓		✓		
5	Demuestra respeto por todos los integrantes de la Comunidad Educativa.	✓		✓		✓		
6	Es respetado por su cordura y buen criterio.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 2: MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
7	Dirige a la organización de modo optimista hacia el logro de objetivos importantes.	✓		✓		✓		
8	Motiva para la realización de proyectos educativos y de proyección a la comunidad.	✓		✓		✓		
9	Se interesa por el mejoramiento del desempeño docente y los aprendizajes de los estudiantes.	✓		✓		✓		
10	Promueve un sentido de identidad y compromiso con la Comunidad Educativa.	✓		✓		✓		
11	Genera confianza y plantea propuestas que permite crecer.	✓		✓		✓		

12	Mantiene una comunicación asertiva y afectiva con la Comunidad Educativa.	✓		✓		✓		
13	Mantiene un clima laboral cordial y de respeto con la Comunidad Educativa.	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 3: ESTIMULACIÓN INTELECTUAL</b>		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	
14	Promueve actualizaciones docentes con la finalidad de responder a los nuevos retos.	✓		✓		✓		
15	Respeta los distintos puntos de vista y la crítica de los demás.	✓		✓		✓		
16	Nos anima a desarrollar nuestro trabajo, dándonos oportunidades de asumir nuevas responsabilidades.	✓		✓		✓		
17	Anima a reflexionar a los docentes y administrativos para mejorar los resultados de los aprendizajes.	✓		✓		✓		
18	Plantea nuevos retos y nos anima a prepararnos para los cambios.	✓		✓		✓		
19	Promueve la creatividad y la innovación en la labor docente.	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 4: CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA</b>		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	
20	Elogia y reconoce cuando realizamos una eficiente labor.	✓		✓		✓		
21	Demuestra empatía comprendiendo nuestros sentimientos y necesidades.	✓		✓		✓		



22	Apoya las necesidades o aspiraciones de los demás.	✓		✓		✓	
23	Orienta el trabajo para el logro de los objetivos institucionales.	✓		✓		✓	
24	Trabaja en equipo para la toma de decisiones.	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SI HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: Aplicable (X) Aplicable después de corregir: ( ) No aplicable: ( )

Apellidos y nombres del juez validador

Dr/ Mg: OBREGÓN DEL CARPIO LILIANA ROSA

DNI: 25689927

Especialidad del validador: DOCTORA EN EDUCACIÓN

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

**Nota:** Suficiencia, se dice cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

14 de DICIEMBRE de 2020

*Liliana Rosa Obregón Del Carpio*

Liliana Obregón Del Carpio  
DOCTORA EN EDUCACIÓN

Firma del experto informante

### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE MANEJO DE CONFLICTOS LABORALES

N°	DIMENSION/ÍTEMS	PERTINENCIA <sup>1</sup>		RELEVANCIA <sup>2</sup>		CLARIDAD <sup>3</sup>		SUGERENCIAS
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
DIMENSION 1: CONFLICTO INDIVIDUAL								
1	Presta servicios para alentar a los docentes a que adopten enfoques basados en el consenso para sus conflictos y disputas.	✓		✓		✓		
2	Brinda información específicamente orientada a la prevención de conflictos.	✓		✓		✓		
3	Realiza actividades de capacitación a los docentes sobre resolución de conflictos.	✓		✓		✓		
4	Brinda asesoramiento sobre la resolución de conflictos y disputas en el lugar de trabajo.	✓		✓		✓		
5	Atiende a sus intereses y resolución oportuna a sus problemas evitando generar conflictos.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 2: CONFLICTO COLECTIVO		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
6	Fomenta el desarrollo de negociaciones y/o consensos colectivos.	✓		✓		✓		
7	Brinda todo el apoyo necesario a los enfoques de resolución de conflictos basados en el consenso.	✓		✓		✓		
8	Facilita los servicios de conciliación para ayudar a los docentes en conflicto a alcanzar el consenso.	✓		✓		✓		
9	Recibe una capacitación en habilidades y técnicas de creación de consenso.	✓		✓		✓		
10	Brinda una capacitación de inducción a todo el personal.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 3: CONFLICTO SOBRE		SI	NO	SI	NO	SI	NO	



<b>DERECHOS</b>								
11	Ante su ausencia en la institución educativa cuenta con un comité conformado por miembros que pueden dar solución a un conflicto.	✓		✓		✓		
12	Aplica las normas de forma imparcial.	✓		✓		✓		
13	Incluye en sus actividades un informe anual actividades en la resolución de conflictos.	✓		✓		✓		
14	Da cuenta no sólo de sus decisiones, sino también de los procesos mediante los cuales se toman dichas decisiones.	✓		✓		✓		
15	Cumple con un equilibrio de género en la toma de decisiones en la solución de un conflicto.	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 4: CONFLICTO SOBRE INTERESES</b>		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	
16	Da a conocer las reglas y los procedimientos ante un conflicto a todo el personal.	✓		✓		✓		
17	Fomenta la información sobre la aplicación de reglas y procedimientos ante un conflicto.	✓		✓		✓		
18	Hace todo lo posible por responder a los intereses de todas las partes involucradas en un conflicto.	✓		✓		✓		
19	Es capaz de adaptarse para hacer frente a circunstancias cambiantes (por ej., un incremento de los conflictos relativos a derechos, etc.).	✓		✓		✓		
20	Delega las funciones de conciliación/mediación a otras áreas como psicopedagogía, TOE.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SI HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: Aplicable (x) Aplicable después de corregir: ( ) No aplicable: ( )

Apellidos y nombres del juez validador

Dr/ Mg: OBREGÓN DEL CARPIO LILIANA ROSA

DNI: 25689927

Especialidad del validador: DOCTORA EN EDUCACIÓN

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

**Nota:** Suficiencia, se dice cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

14 de DICIEMBRE de 2020

  
Liliana Obregón Del Carpio  
DOCTORA EN EDUCACIÓN

Firma del experto informante



## CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

N°	DIMENSION/ITEMS	PERTINENCIA <sup>1</sup>		RELEVANCIA <sup>2</sup>		CLARIDAD <sup>3</sup>		SUGERENCIAS
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
DIMENSION 1: INFLUENCIA IDEALIZADA								
1	Demuestra una autoconfianza digna de resaltar.	X		X		X		
2	Su comportamiento es digno de imitar.	X		X		X		
3	Demuestra responsabilidad en todas sus acciones.	X		X		X		
4	Es coherente lo que dice con lo que hace.	X		X		X		
5	Demuestra respeto por todos los integrantes de la Comunidad Educativa.	X		X		X		
6	Es respetado por su cordura y buen criterio.	X		X		X		
DIMENSIÓN 2: MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
7	Dirige a la organización de modo optimista hacia el logro de objetivos importantes.	X		X		X		
8	Motiva para la realización de proyectos educativos y de proyección a la comunidad.	X		X		X		
9	Se interesa por el mejoramiento del desempeño docente y los aprendizajes de los estudiantes.	X		X		X		
10	Promueve un sentido de identidad y compromiso con la Comunidad Educativa.	X		X		X		
11	Genera confianza y plantea propuestas que permite crecer.	X		X		X		



12	Mantiene una comunicación asertiva y afectiva con la Comunidad Educativa.	X		X		X		
13	Mantiene un clima laboral cordial y de respeto con la Comunidad Educativa.	X		X		X		
<b>DIMENSIÓN 3: ESTIMULACIÓN INTELECTUAL</b>		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
14	Promueve actualizaciones docentes con la finalidad de responder a los nuevos retos.	X		X		X		
15	Respeto los distintos puntos de vista y la crítica de los demás.	X		X		X		
16	Nos anima a desarrollar nuestro trabajo, dándonos oportunidades de asumir nuevas responsabilidades.	X		X		X		
17	Anima a reflexionar a los docentes y administrativos para mejorar los resultados de los aprendizajes.	X		X		X		
18	Plantea nuevos retos y nos anima a prepararnos para los cambios.	X		X		X		
19	Promueve la creatividad y la innovación en la labor docente.	X		X		X		
<b>DIMENSIÓN 4: CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA</b>		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
20	Elogia y reconoce cuando realizamos una eficiente labor.	X		X		X		
21	Demuestra empatía comprendiendo nuestros sentimientos y necesidades.	X		X		X		

22	Apoya las necesidades o aspiraciones de los demás.	X		X		X		
23	Orienta el trabajo para el logro de los objetivos institucionales.	X		X		X		
24	Trabaja en equipo para la toma de decisiones.	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia.

Opinión de aplicabilidad: Aplicable ( X ) Aplicable después de corregir: ( ) No aplicable: ( )

Apellidos y nombres del juez validador

Dr: DAISI SOLEDAD VITARTE SANCHEZ

DNI: 10399097

Especialidad del validador: Doctora en ciencias de la educación


<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

**Nota:** Suficiencia, se dice cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

..16..de....diciembre.....de 2020

  
Firma del experto informante



## CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE MANEJO DE CONFLICTOS LABORALES

N°	DIMENSION/ÍTEMS	PERTINENCIA <sup>1</sup>		RELEVANCIA <sup>2</sup>		CLARIDAD <sup>3</sup>		SUGERENCIAS
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
DIMENSION 1: CONFLICTO INDIVIDUAL								
1	Presta servicios para alentar a los docentes a que adopten enfoques basados en el consenso para sus conflictos y disputas.	X		X		X		
2	Brinda información específicamente orientada a la prevención de conflictos.	X		X		X		
3	Realiza actividades de capacitación a los docentes sobre resolución de conflictos.	X		X		X		
4	Brinda asesoramiento sobre la resolución de conflictos y disputas en el lugar de trabajo.	X		X		X		
5	Atiende a sus intereses y resolución oportuna a sus problemas evitando generar conflictos.	X		X		X		
DIMENSIÓN 2: CONFLICTO COLECTIVO		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
6	Fomenta el desarrollo de negociaciones y/o consensos colectivos.	X		X		X		
7	Brinda todo el apoyo necesario a los enfoques de resolución de conflictos basados en el consenso.	X		X		X		
8	Facilita los servicios de conciliación para ayudar a los docentes en conflicto a alcanzar el consenso.	X		X		X		
9	Recibe una capacitación en habilidades y técnicas de creación de consenso.	X		X		X		
10	Brinda una capacitación de inducción a todo el personal.	X		X		X		



<b>DIMENSIÓN 3: CONFLICTO SOBRE DERECHOS</b>		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
11	Ante su ausencia en la institución educativa cuenta con un comité conformado por miembros que pueden dar solución a un conflicto.	X		X		X		
12	Aplica las normas de forma imparcial.	X		X		X		
13	Incluye en sus actividades un informe anual actividades en la resolución de conflictos.	X		X		X		
14	Da cuenta no sólo de sus decisiones, sino también de los procesos mediante los cuales se toman dichas decisiones.	X		X		X		
15	Cumple con un equilibrio de género en la toma de decisiones en la solución de un conflicto.	X		X		X		
<b>DIMENSIÓN 4: CONFLICTO SOBRE INTERESES</b>		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
16	Da a conocer las reglas y los procedimientos ante un conflicto a todo el personal.	X		X		X		
17	Fomenta la información sobre la aplicación de reglas y procedimientos ante un conflicto.	X		X		X		
18	Hace todo lo posible por responder a los intereses de todas las partes involucradas en un conflicto.	X		X		X		
19	Es capaz de adaptarse para hacer frente a circunstancias cambiantes (por ej., un incremento de los conflictos relativos a derechos, etc.).	X		X		X		
20	Delega las funciones de conciliación/mediación a otras áreas como psicopedagogía, TOE.	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia.

Opinión de aplicabilidad: Aplicable ( X ) Aplicable después de corregir: ( ) No aplicable: ( )

Apellidos y nombres del juez validador

Dr: DAISI SOLEDAD VITARTE SANCHEZ

DNI: 10399097

Especialidad del validador: Doctora en ciencias de la educación

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

**Nota:** Suficiencia, se dice cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

..16..de....diciembre.....de 2020

  
Firma del experto informante



## CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

N°	DIMENSION/ÍTEMS	PERTINENCIA <sup>1</sup>		RELEVANCIA <sup>2</sup>		CLARIDAD <sup>3</sup>		SUGERENCIAS
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
DIMENSION 1: INFLUENCIA IDEALIZADA								
1	Demuestra una autoconfianza digna de resaltar.	✓		✓		✓		
2	Su comportamiento es digno de imitar.	✓		✓		✓		
3	Demuestra responsabilidad en todas sus acciones.	✓		✓		✓		
4	Es coherente lo que dice con lo que hace.	✓		✓		✓		
5	Demuestra respeto por todos los integrantes de la Comunidad Educativa.	✓		✓		✓		
6	Es respetado por su cordura y buen criterio.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 2: MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
7	Dirige a la organización de modo optimista hacia el logro de objetivos importantes.	✓		✓		✓		
8	Motiva para la realización de proyectos educativos y de proyección a la comunidad.	✓		✓		✓		
9	Se interesa por el mejoramiento del desempeño docente y los aprendizajes de los estudiantes.	✓		✓		✓		
10	Promueve un sentido de identidad y compromiso con la Comunidad Educativa.	✓		✓		✓		

11	Genera confianza y plantea propuestas que permite crecer.	✓		✓		✓		
12	Mantiene una comunicación asertiva y afectiva con la Comunidad Educativa.	✓		✓		✓		
13	Mantiene un clima laboral cordial y de respeto con la Comunidad Educativa.	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 3: ESTIMULACIÓN INTELECTUAL</b>		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	
14	Promueve actualizaciones docentes con la finalidad de responder a los nuevos retos.	✓		✓		✓		
15	Respeta los distintos puntos de vista y la crítica de los demás.	✓		✓		✓		
16	Nos anima a desarrollar nuestro trabajo, dándonos oportunidades de asumir nuevas responsabilidades.	✓		✓		✓		
17	Anima a reflexionar a los docentes y administrativos para mejorar los resultados de los aprendizajes.	✓		✓		✓		
18	Plantea nuevos retos y nos anima a prepararnos para los cambios.	✓		✓		✓		
19	Promueve la creatividad y la innovación en la labor docente.	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 4: CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA</b>		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	

20	Elogia y reconoce cuando realizamos una eficiente labor.	✓		✓		✓		
21	Demuestra empatía comprendiendo nuestros sentimientos y necesidades.	✓		✓		✓		
22	Apoya las necesidades o aspiraciones de los demás.	✓		✓		✓		
23	Orienta el trabajo para el logro de los objetivos institucionales.	✓		✓		✓		
24	Trabaja en equipo para la toma de decisiones.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:      Aplicable [ X ]      Aplicable después de corregir [ ]      No aplicable [ ]

Apellidos y nombre s del juez evaluador: *Ada Mercedes Mejía Andrade.*

15 DE DICIEMBRE 2020

DNI: 25765770

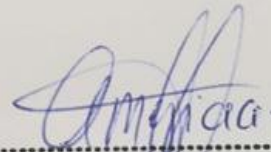
Especialidad del evaluador: ESPECIALIDAD: Mg. De Educación con mención en docencia y gestión educativa.

<sup>1</sup> Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup> Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup> Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Ada Mercedes Mejía Andrade  
MG. DE EDUCACION CON MENCIÓN EN  
DOCENCIA Y GESTION EDUCATIVA

## CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE MANEJO DE CONFLICTOS LABORALES

N°	DIMENSION/ÍTEMS	PERTINENCIA <sup>1</sup>		RELEVANCIA <sup>2</sup>		CLARIDAD <sup>3</sup>		SUGERENCIAS
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
DIMENSION 1: CONFLICTO INDIVIDUAL								
1	Presta servicios para alentar a los docentes a que adopten enfoques basados en el consenso para sus conflictos y disputas.	✓		✓		✓		
2	Brinda información específicamente orientada a la prevención de conflictos.	✓		✓		✓		
3	Realiza actividades de capacitación a los docentes sobre resolución de conflictos.	✓		✓		✓		
4	Brinda asesoramiento sobre la resolución de conflictos y disputas en el lugar de trabajo.	✓		✓		✓		
5	Atiende a sus intereses y resolución oportuna a sus problemas evitando generar conflictos.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 2: CONFLICTO COLECTIVO		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
6	Fomenta el desarrollo de negociaciones y/o consensos colectivos.	✓		✓		✓		
7	Brinda todo el apoyo necesario a los enfoques de resolución de conflictos basados en el consenso.	✓		✓		✓		
8	Facilita los servicios de conciliación para ayudar a los docentes en conflicto a alcanzar el consenso.	✓		✓		✓		

9	Recibe una capacitación en habilidades y técnicas de creación de consenso.	✓		✓		✓		
10	Brinda una capacitación de inducción a todo el personal.	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 3: CONFLICTO SOBRE DERECHOS</b>		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	
11	Ante su ausencia en la institución educativa cuenta con un comité conformado por miembros que pueden dar solución a un conflicto.	✓		✓		✓		
12	Aplica las normas de forma imparcial.	✓		✓		✓		
13	Incluye en sus actividades un informe anual actividades en la resolución de conflictos.	✓		✓		✓		
14	Da cuenta no sólo de sus decisiones, sino también de los procesos mediante los cuales se toman dichas decisiones.	✓		✓		✓		
15	Cumple con un equilibrio de género en la toma de decisiones en la solución de un conflicto.	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 4: CONFLICTO SOBRE INTERESES</b>		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	
16	Da a conocer las reglas y los procedimientos ante un conflicto a todo el personal.	✓		✓		✓		
17	Fomenta la información sobre la aplicación de reglas y procedimientos ante un conflicto.	✓		✓		✓		

18	Hace todo lo posible por responder a los intereses de todas las partes involucradas en un conflicto.	✓		✓		✓		
19	Es capaz de adaptarse para hacer frente a circunstancias cambiantes (por ej., un incremento de los conflictos relativos a derechos, etc.).	✓		✓		✓		
20	Delega las funciones de conciliación/mediación a otras áreas como psicopedagogía, TOE.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:      Aplicable [ X ]      Aplicable después de corregir [ ]      No aplicable [ ]

Apellidos y nombre s del juez evaluador: *Ada Mercedes Mejía Andrade.*

15 DE DICIEMBRE 2020

DNI: 25765770

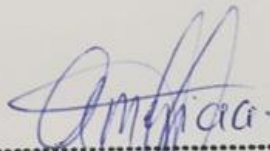
Especialidad del evaluador: ESPECIALIDAD: Mg. De Educación con mención en docencia y gestión educativa.

<sup>1</sup> Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup> Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup> Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



.....  
**Ada Mercedes Mejía Andrade**  
 MG. DE EDUCACION CON MENCIÓN EN  
 DOCENCIA Y GESTION EDUCATIVA

## Anexo 5: Confiabilidad

### Liderazgo Transformacional

\*Confiabilidad liderazgo transformacional.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24
1	1	1	2	5	1	2	2	1	1	1	1	3	1	1	2	5	2	1	1	3	2	4	4	3
2	3	3	1	1	1	2	2	1	2	4	1	3	2	1	3	2	2	1	1	3	4	4	2	4
3	1	1	4	1	1	5	3	1	1	2	1	2	1	2	1	2	3	2	1	5	5	5	4	4
4	1	2	1	3	2	3	3	4	1	3	1	2	1	2	2	2	3	2	2	1	4	1	1	1
5	2	2	2	3	1	1	3	2	3	1	3	3	1	4	3	2	3	3	5	1	5	2	5	3
6	2	3	3	3	4	1	3	4	3	1	2	4	3	1	2	2	3	1	1	2	5	4	2	3
7	1	2	3	1	1	4	2	5	3	2	3	4	4	2	2	3	2	2	2	4	3	5	5	4
8	3	2	3	1	3	1	2	2	3	4	3	2	4	3	2	1	2	2	5	1	4	1	3	2
9	2	3	5	1	3	1	4	2	5	2	3	3	1	4	2	2	4	4	1	2	2	2	4	5
10	2	2	5	3	4	1	4	1	5	3	2	2	1	5	2	4	4	4	2	2	3	1	2	1
11	1	3	5	1	3	2	4	2	2	1	4	4	2	4	4	2	4	2	5	5	3	4	3	2
12	1	2	2	3	3	5	2	3	2	5	4	3	2	3	4	2	2	2	4	4	2	5	3	1
13	5	4	5	3	4	1	3	4	3	4	3	2	1	3	5	1	3	3	1	4	2	3	5	2
14	4	4	4	4	4	3	2	4	1	4	4	2	5	1	4	1	2	3	3	4	2	3	5	1
15	2	3	4	2	4	4	3	4	1	5	2	3	2	4	4	5	3	4	5	4	2	3	5	3
16	4	3	1	4	5	3	3	3	5	4	3	5	3	5	5	2	3	4	3	2	2	1	4	1
17	4	4	3	2	4	5	5	4	3	1	5	5	4	2	5	3	5	3	3	3	3	2	4	2
18	4	5	1	5	4	5	4	1	3	4	5	3	2	3	5	1	4	5	3	5	1	2	3	5
19	4	5	5	4	5	4	4	1	2	5	4	4	5	5	4	5	4	5	1	3	2	5	3	3
20	5	5	5	4	4	4	5	3	3	2	4	4	1	4	5	5	5	5	4	5	3	2	2	2

#### Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	20	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	20	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

#### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,766	24

## Manejo de conflictos laborales

Confiabilidad manejo de conflictos laborales.sav [ConjuntoDatos2] - IBM SPSS Statistics Editor de datos



23: P4

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20
1	1	1	2	5	1	2	2	1	1	1	1	3	1	1	2	5	2	1	1	3
2	3	3	1	1	1	2	2	1	2	4	1	3	2	1	3	2	2	1	1	3
3	1	1	4	1	1	5	3	1	1	2	1	2	1	2	1	2	3	2	1	5
4	1	2	1	3	2	3	3	4	1	3	1	2	1	2	2	2	3	2	2	1
5	2	2	2	3	1	1	3	2	3	1	3	3	1	4	3	2	3	3	5	1
6	2	3	3	3	4	1	3	4	3	1	2	4	3	1	2	2	3	1	1	2
7	1	2	3	1	1	4	2	5	3	2	3	4	4	2	2	3	2	2	2	4
8	3	2	3	1	3	1	2	2	3	4	3	2	4	3	2	1	2	2	5	1
9	2	3	5	1	3	1	4	2	5	2	3	3	1	4	2	2	4	4	1	2
10	2	2	5	3	4	1	4	1	5	3	2	2	1	5	2	4	4	4	2	2
11	1	3	5	1	3	2	4	2	2	1	4	4	2	4	4	2	4	2	5	5
12	1	2	2	3	3	5	2	3	2	5	4	3	2	3	4	2	2	2	4	4
13	5	4	5	3	4	1	3	4	3	4	3	2	1	3	5	1	3	3	1	4
14	4	4	4	4	4	3	2	4	1	4	4	2	5	1	4	1	2	3	3	4
15	2	3	4	2	4	4	3	4	1	5	2	3	2	4	4	5	3	4	5	4
16	4	3	1	4	5	3	3	3	5	4	3	5	3	5	5	2	3	4	3	2
17	4	4	3	2	4	5	5	4	3	1	5	5	4	2	5	3	5	3	3	3
18	4	5	1	5	4	5	4	1	3	4	5	3	2	3	5	1	4	5	3	5
19	4	5	5	4	5	4	4	1	2	5	4	4	5	5	4	5	4	5	1	3
20	5	5	5	4	4	4	5	3	3	2	4	4	1	4	5	5	5	5	4	5

### Resumen de procesamiento de casos

	N	%
Casos Válido	20	100,0
Excluido <sup>a</sup>	0	,0
Total	20	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,842	20



## Anexo 6:

### Base de datos de los instrumentos

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL																								
N°	INFLUENCIA IDEALIZADA						MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL							ESTIMULACIÓN INTELECTUAL						CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA				
	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19	p20	p21	p22	p23	p24
1	1	1	2	5	1	2	2	1	1	1	1	3	1	1	2	5	2	1	1	3	2	4	4	3
2	3	3	1	1	1	2	2	1	2	4	1	3	2	1	3	2	2	1	1	3	4	4	2	4
3	1	1	4	1	1	5	3	1	1	2	1	2	1	2	1	2	3	2	1	5	5	5	4	4
4	1	2	1	3	2	3	3	4	1	3	1	2	1	2	2	2	3	2	2	1	4	1	1	1
5	2	2	2	3	1	1	3	2	3	1	3	3	1	4	3	2	3	3	5	1	5	2	5	3
6	2	3	3	3	4	1	3	4	3	1	2	4	3	1	2	2	3	1	1	2	5	4	2	3
7	1	2	3	1	1	4	2	5	3	2	3	4	4	2	2	3	2	2	2	4	3	5	5	4
8	3	2	3	1	3	1	2	2	3	4	3	2	4	3	2	1	2	2	5	1	4	1	3	2
9	2	3	5	1	3	1	4	2	5	2	3	3	1	4	2	2	4	4	1	2	2	2	4	5
10	2	2	5	3	4	1	4	1	5	3	2	2	1	5	2	4	4	4	2	2	3	1	2	1
11	1	3	5	1	3	2	4	2	2	1	4	4	2	4	4	2	4	2	5	5	3	4	3	2
12	1	2	2	3	3	5	2	3	2	5	4	3	2	3	4	2	2	2	4	4	2	5	3	1
13	5	4	5	3	4	1	3	4	3	4	3	2	1	3	5	1	3	3	1	4	2	3	5	2
14	4	4	4	4	4	3	2	4	1	4	4	2	5	1	4	1	2	3	3	4	2	3	5	1
15	2	3	4	2	4	4	3	4	1	5	2	3	2	4	4	5	3	4	5	4	2	3	5	3
16	4	3	1	4	5	3	3	3	5	4	3	5	3	5	5	2	3	4	3	2	2	1	4	1
17	4	4	3	2	4	5	5	4	3	1	5	5	4	2	5	3	5	3	3	3	3	2	4	2
18	4	5	1	5	4	5	4	1	3	4	5	3	2	3	5	1	4	5	3	5	1	2	3	5
19	4	5	5	4	5	4	4	1	2	5	4	4	5	5	4	5	4	5	1	3	2	5	3	3
20	5	5	5	4	4	4	5	3	3	2	4	4	1	4	5	5	5	5	4	5	3	2	2	2
21	2	4	3	1	5	1	5	2	3	3	4	3	3	5	3	3	2	2	1	1	2	1	4	5
22	3	4	1	1	3	2	5	4	2	3	3	1	1	5	2	1	5	1	4	5	2	1	4	5
23	3	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	2	3	1	1	1	5
24	1	1	2	4	3	2	4	2	1	3	2	2	5	1	1	1	1	1	4	4	1	3	1	3
25	4	2	1	5	4	4	4	2	5	5	2	5	4	2	4	4	2	3	4	4	2	3	5	5
26	3	1	4	1	2	1	4	4	3	1	1	1	4	5	3	1	1	1	1	1	1	2	1	1
27	5	3	4	2	5	5	3	5	3	3	3	1	5	2	2	2	2	1	4	1	3	4	2	4
28	5	1	3	3	2	5	5	5	4	1	4	2	3	5	5	1	4	3	3	1	4	3	5	1
29	4	1	2	3	2	5	3	5	2	5	2	3	4	3	5	2	2	4	2	3	5	1	5	1
30	2	5	3	2	1	2	5	2	2	1	5	1	1	5	1	1	5	2	3	4	1	5	1	3
31	3	1	3	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
32	4	4	4	1	2	2	1	5	1	4	3	4	5	2	5	2	1	4	5	1	2	2	3	3
33	1	5	1	5	4	2	3	5	3	4	3	5	3	1	4	2	2	2	1	3	5	2	1	5
34	1	5	5	5	5	5	3	4	3	5	5	1	5	3	4	4	5	5	2	5	2	1	4	5
35	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5

36	5	5	5	2	3	2	2	2	3	5	4	5	2	4	4	4	3	4	1	1	4	4	2	4
37	2	2	2	5	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
38	2	4	3	1	5	1	1	2	2	3	2	4	1	5	3	2	4	3	3	2	3	1	4	2
39	3	3	1	3	1	3	5	4	5	3	4	5	1	3	3	3	3	3	4	4	5	2	4	1
40	2	1	5	1	3	5	4	4	4	5	4	3	5	4	2	3	2	1	5	5	1	5	1	1
41	5	3	2	1	3	1	3	1	5	3	2	1	5	5	5	3	5	5	5	5	2	2	2	5
42	1	3	2	3	5	2	2	5	4	2	3	5	5	4	1	3	1	1	4	1	3	4	4	3
43	1	4	4	3	3	3	5	4	5	4	5	1	1	5	2	1	4	2	5	2	3	1	4	5
44	5	1	5	1	4	2	4	4	2	2	1	1	1	3	2	1	1	1	1	1	1	4	4	4
45	5	4	5	3	4	5	2	3	4	5	2	5	5	5	3	5	4	1	3	3	5	2	4	4
46	5	4	3	5	4	1	2	1	4	3	1	1	5	2	1	2	3	3	2	2	1	1	4	4
47	1	3	5	3	1	3	4	4	5	2	2	4	5	5	5	3	1	4	3	4	3	2	4	4
48	3	4	3	4	1	1	3	1	4	3	5	4	4	2	5	3	4	1	4	2	1	4	4	5
49	2	1	1	4	1	3	1	1	3	5	4	5	1	2	3	4	3	4	4	2	1	4	4	2
50	4	3	5	3	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	2	5	4	5
51	5	3	4	3	2	5	4	2	4	2	3	1	4	4	5	5	5	3	2	1	5	2	5	4
52	4	3	2	2	2	4	2	3	5	4	5	1	1	3	2	5	2	4	1	3	5	4	2	5
53	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	2	2
54	4	3	5	4	4	5	5	3	5	5	5	2	5	5	5	5	5	4	3	5	3	4	4	4
55	3	5	3	3	4	4	2	2	2	4	4	3	4	3	3	5	5	4	3	5	1	4	3	3
56	5	1	1	1	4	1	1	1	1	2	4	2	1	4	3	4	2	2	1	1	2	5	4	1
57	2	1	5	4	1	4	1	4	2	1	4	4	1	4	2	5	3	4	5	2	2	4	2	4
58	2	5	3	2	3	1	5	2	4	2	4	2	4	2	4	5	2	4	3	2	4	4	4	1
59	3	5	4	4	5	3	4	3	4	2	5	2	5	5	1	1	1	1	1	1	1	1	5	2
60	2	2	1	4	2	2	5	1	5	1	2	2	1	4	5	1	5	2	5	3	2	2	4	5
61	3	3	5	1	2	2	4	4	2	2	1	3	1	1	5	5	2	2	4	1	2	4	5	1
62	3	2	3	1	1	4	5	2	2	3	5	5	1	4	5	4	4	4	4	5	2	1	1	5
63	1	5	4	4	4	4	4	4	4	2	4	3	4	2	4	5	5	5	5	3	5	1	1	5
64	5	3	2	4	4	2	2	3	2	3	1	5	5	1	2	3	2	2	3	1	3	2	4	4
65	4	1	3	4	4	2	3	4	5	5	1	5	1	2	2	4	2	2	2	3	5	3	4	3
66	3	2	2	4	4	5	1	3	3	4	4	2	3	2	4	4	4	3	4	3	3	4	3	1
67	2	4	1	1	4	2	3	3	3	3	5	3	2	3	5	1	4	4	5	1	3	1	5	2
68	1	4	1	2	2	4	2	2	4	4	4	3	1	3	1	5	1	3	1	3	4	2	5	2
69	1	4	2	1	2	2	2	4	4	2	5	5	5	4	3	5	5	2	1	2	5	4	1	1
70	2	3	4	4	5	3	1	3	3	4	4	4	2	1	5	1	4	5	3	2	3	3	5	1
71	3	3	4	4	5	1	4	4	1	2	2	5	4	1	4	1	5	4	2	1	3	2	3	4
72	2	5	3	4	2	4	5	5	1	5	1	2	2	4	4	1	3	4	4	5	1	2	1	3
73	1	1	4	1	1	3	3	5	1	1	5	5	3	1	1	4	2	1	5	1	2	5	2	4
74	5	3	2	1	2	3	5	4	4	1	5	4	4	5	1	3	1	4	4	1	2	4	1	5
75	3	4	1	2	3	4	2	2	3	4	3	2	1	5	1	4	1	5	2	3	4	4	4	1

Manejo de conflictos laborales																				
N°	Conflicto individual				Conflicto colectivo						Conflicto sobre derechos					Conflicto sobre intereses				
	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19	p20
1	1	1	2	5	1	2	2	1	1	1	1	3	1	1	2	5	2	1	1	3
2	3	3	1	1	1	2	2	1	2	4	1	3	2	1	3	2	2	1	1	3
3	1	1	4	1	1	5	3	1	1	2	1	2	1	2	1	2	3	2	1	5
4	1	2	1	3	2	3	3	4	1	3	1	2	1	2	2	2	3	2	2	1
5	2	2	2	3	1	1	3	2	3	1	3	3	1	4	3	2	3	3	5	1
6	2	3	3	3	4	1	3	4	3	1	2	4	3	1	2	2	3	1	1	2
7	1	2	3	1	1	4	2	5	3	2	3	4	4	2	2	3	2	2	2	4
8	3	2	3	1	3	1	2	2	3	4	3	2	4	3	2	1	2	2	5	1
9	2	3	5	1	3	1	4	2	5	2	3	3	1	4	2	2	4	4	1	2
10	2	2	5	3	4	1	4	1	5	3	2	2	1	5	2	4	4	4	2	2
11	1	3	5	1	3	2	4	2	2	1	4	4	2	4	4	2	4	2	5	5
12	1	2	2	3	3	5	2	3	2	5	4	3	2	3	4	2	2	2	4	4
13	5	4	5	3	4	1	3	4	3	4	3	2	1	3	5	1	3	3	1	4
14	4	4	4	4	4	3	2	4	1	4	4	2	5	1	4	1	2	3	3	4
15	2	3	4	2	4	4	3	4	1	5	2	3	2	4	4	5	3	4	5	4
16	4	3	1	4	5	3	3	3	5	4	3	5	3	5	5	2	3	4	3	2
17	4	4	3	2	4	5	5	4	3	1	5	5	4	2	5	3	5	3	3	3
18	4	5	1	5	4	5	4	1	3	4	5	3	2	3	5	1	4	5	3	5
19	4	5	5	4	5	4	4	1	2	5	4	4	5	5	4	5	4	5	1	3
20	5	5	5	4	4	4	5	3	3	2	4	4	1	4	5	5	5	5	4	5
21	4	1	5	4	4	3	4	4	1	3	3	4	5	1	2	2	3	2	3	2
22	4	1	1	4	4	3	2	1	4	1	5	3	4	4	2	4	1	2	4	1
23	4	2	1	1	4	2	3	4	4	5	5	3	2	5	3	5	3	4	4	4
24	2	1	5	3	1	3	1	2	2	5	5	3	4	1	4	1	2	5	1	1
25	2	2	2	5	4	3	3	4	4	3	3	5	5	5	5	1	5	2	2	5
26	2	5	3	1	5	3	5	3	2	2	3	3	1	2	1	5	2	5	4	2
27	4	5	4	3	4	5	2	1	3	2	4	4	4	4	1	2	3	1	5	4
28	2	1	3	1	1	3	2	3	4	4	4	4	3	3	1	2	3	5	3	1
29	4	4	5	2	3	4	2	1	3	2	1	1	3	3	5	2	5	1	5	4
30	1	3	4	2	2	1	1	5	1	5	3	1	3	5	2	5	5	3	2	5
31	2	1	4	5	4	3	5	4	1	3	3	1	1	4	1	2	5	5	5	1
32	5	1	2	3	1	2	5	2	2	2	3	3	1	3	4	5	4	3	4	2
33	3	1	4	2	2	4	1	3	3	2	1	4	4	3	4	1	4	3	4	4
34	1	4	5	1	3	2	2	4	4	2	2	2	1	1	3	1	1	4	2	4
35	2	2	4	4	1	2	2	5	2	5	5	2	1	4	2	2	4	4	1	2
36	2	1	2	2	5	1	4	2	2	1	3	2	4	4	3	4	4	3	1	3
37	4	5	2	1	1	3	1	5	2	3	1	2	1	4	1	1	1	3	2	2
38	3	2	3	3	5	2	5	5	3	2	3	2	1	2	1	2	4	2	2	1
39	4	2	2	2	4	4	3	5	4	4	1	4	2	1	4	2	4	4	2	3
40	5	1	3	3	1	4	1	1	2	5	5	2	3	4	4	2	4	4	2	3

41	4	1	2	3	3	4	4	3	1	3	4	4	2	1	4	3	3	3	2	4
42	3	2	2	1	1	3	1	2	4	5	1	3	3	3	5	1	1	4	3	1
43	4	2	4	2	5	5	3	2	2	4	1	5	4	4	3	1	2	5	3	4
44	2	2	3	2	2	1	4	1	2	3	2	5	4	3	2	2	2	2	3	2
45	5	5	5	5	4	5	1	1	5	3	4	1	5	4	3	2	2	5	3	3
46	1	2	3	2	1	5	1	2	1	5	4	5	4	1	1	1	2	1	4	1
47	3	2	3	1	1	2	3	5	3	3	5	1	4	2	2	1	1	2	4	2
48	2	3	2	2	2	4	7	1	5	5	5	4	4	1	3	2	3	2	4	3
49	5	1	4	5	3	5	2	1	5	5	3	3	2	2	5	4	2	4	4	4
50	4	5	4	5	2	3	3	4	5	4	4	3	5	4	5	2	4	5	5	5
51	2	2	4	4	4	2	3	1	4	2	3	1	4	3	1	3	1	1	5	3
52	5	5	3	4	5	4	4	5	5	3	1	5	2	5	5	3	3	3	5	2
53	5	2	3	4	3	2	2	4	1	5	1	2	3	3	4	3	1	4	5	5
54	5	3	5	3	3	3	3	3	3	2	1	3	5	5	5	3	5	4	5	5
55	3	5	4	5	5	3	2	1	4	2	4	3	1	3	3	2	4	1	4	3
56	2	3	1	5	4	3	3	1	4	3	4	1	3	2	4	5	1	4	5	3
57	1	3	1	4	2	4	3	5	5	2	3	4	4	4	2	3	1	2	2	5
58	1	2	2	4	4	1	3	5	2	3	5	1	1	1	1	3	2	1	2	3
59	5	1	2	1	5	4	2	4	4	4	1	2	3	1	3	5	5	1	2	4
60	4	5	2	3	4	5	5	3	5	2	2	5	1	2	2	2	5	1	2	2
61	2	3	2	1	2	1	2	2	5	1	4	1	4	2	5	5	4	3	4	4
62	1	5	5	1	5	4	3	1	4	4	2	1	3	2	5	5	4	4	3	5
63	5	2	5	3	4	3	2	1	1	5	1	4	5	5	1	4	1	2	2	5
64	4	1	4	3	4	4	4	4	4	2	1	2	3	3	1	5	2	5	4	4
65	3	3	4	3	3	1	3	5	1	2	3	2	3	3	1	5	5	1	1	2
66	1	4	3	4	2	5	5	1	2	1	2	4	3	4	3	1	3	1	3	1
67	2	4	4	2	1	4	1	3	2	2	4	5	3	4	5	3	2	1	1	3
68	4	1	4	5	5	1	5	4	3	1	2	1	2	1	4	3	2	4	2	1
69	2	2	2	3	1	5	5	2	2	2	2	5	3	2	4	4	1	5	5	4
70	2	3	2	2	4	4	1	3	5	1	2	2	5	1	5	5	2	1	1	2
71	3	4	2	1	2	4	2	4	1	3	3	2	2	5	3	3	2	4	5	2
72	1	3	3	2	1	4	4	1	2	5	4	3	4	5	4	4	2	5	3	2
73	4	1	3	1	3	1	5	1	5	3	5	1	1	3	2	2	5	2	1	1
74	4	5	4	5	4	3	3	2	4	2	2	5	2	3	2	5	4	5	4	2
75	1	5	3	5	1	3	3	5	3	1	5	5	1	5	5	3	1	3	1	5

## Anexo 7: Constancia de haber aplicado el instrumento



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO



“Decenio de la Igualdad de Oportunidades para mujeres y hombres”  
“Año de la Universalización de la Salud”

Lima, 19 de diciembre de 2020  
Carta P. 993-2020-EPG-UCV-LN-F05L01/J-INT

Mg.  
MARIA ESTHER SAENZ QUISPE  
DIRECTORA  
Institución Educativa N°3057 “Santa Rosa de Carabaylo”

De mi mayor consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentar a FABIAN CELIS, JOSSELYN MIRELLA; identificada con DNI N° 47369416 y con código de matrícula N° 7002497245; estudiante del programa de MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN quien, en el marco de su tesis conducente a la obtención de su grado de MAESTRA, se encuentra desarrollando el trabajo de investigación titulado:

**Liderazgo transformacional directivo y manejo de conflictos laborales en la Institución Educativa N°3057 Santa Rosa de Carabaylo, 2020**

Con fines de investigación académica, solicito a su digna persona otorgar el permiso a nuestra estudiante, a fin de que pueda obtener información, en la institución que usted representa, que le permita desarrollar su trabajo de investigación. Nuestro estudiante investigador FABIAN CELIS, JOSSELYN MIRELLA asume el compromiso de alcanzar a su despacho los resultados de este estudio, luego de haber finalizado el mismo con la asesoría de nuestros docentes.

Agradeciendo la gentileza de su atención al presente, hago propicia la oportunidad para expresarle los sentimientos de mi mayor consideración.

Atentamente,



Dr. Carlos Ventura Orbegoso  
Jefe  
ESCUELA DE POSGRADO  
UCV FILIAL LIMA  
CAMPUS LIMA NORTE

Somos la universidad de los  
que quieren salir adelante.



ucv.edu.pe





PERÚ

Ministerio de  
Educación

Unidad de Gestión  
Educativa Local N° 04

I.E. 3057  
"Santa Rosa de Carabaylo"  
El Progreso - Carabaylo



**"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para mujeres y hombres"**  
**"Año de la Universalización de la Salud"**

## **CONSTANCIA DE APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS**

LA DIRECTORA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 3057 SANTA ROSA DE CARABAYLLO, PERTENECIENTE A LA UGEL 04

HACE CONSTAR:

Que la maestra, FABIAN CELIS, Josselyn Mirella, con DNI N° 47369416

Ha aplicado sus instrumentos, encuestas con los docentes del nivel primaria en esta institución educativa a mi cargo, para la obtención de datos para su tesis titulada: Liderazgo transformacional directivo y manejo de conflictos laborales en la Institución Educativa N°3057 Santa Rosa de Carabaylo, 2020

Se expide la presente constancia a solicitud verbal del interesado para los fines de Ley que se estimen convenientes.

Carabaylo, 21 de diciembre de 2020



*Mag. María E. Saenz Quispe*  
DIRECTORA

María Esther Saenz Quispe

Directora de la I.E. 3057 "Santa Rosa de Carabaylo"

Dirección:  
Avenida Túpac Amaru N° 3333-Km. 20  
Distrito de Carabaylo.  
Celular: 953708907 - 969696029  
Email: saenzmaria17@gmail.com ----- profesordavidabanto@hotmail.com



## Anexo 9: Evidencias

Personal docente 3057  
Claudia, Directora Maria Esther, Martha, Miss, Miss, Miss, Miss, Miss Mónica, Miss, Miss, Miss, Miss, Miss, Prof, Prof, Sub, Sub ...

Directora Maria Esther Saenz Quispe

Buenos días colegas, se le comparte estos cuestionarios para el proyecto de tesis de la Prof. Josselyn Fabian Celis, agradezco de antemano su gentil colaboración con fines de investigación.

11:53 a. m.

Directora Maria Esther Saenz Quispe

**Cuestionario de manejo de conflictos laborales**  
Estimado docente: Debe seleccionar un casillero que usted considere conveniente. El cuestionario es anónimo y las preguntas que respondas forms.gle

<https://forms.gle/K96WvRBWNJkTLFGm9>

11:53 a. m.

Directora Maria Esther Saenz Quispe

**Cuestionario de liderazgo transformacional**  
Estimado docente: Debe seleccionar un casillero que usted considere conveniente. El cuestionario es anónimo y las preguntas que respondas forms.gle

<https://forms.gle/xrmjdKIFCSWW8A1w6>

11:53 a. m.

Sub Directora María Bohorquez

Escribe un mensaje aquí

CARTA DE PRESENTACIÓN PARA APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Recibidos x

JOSSELYN MIRELLA FABIAN CELIS <jossyfc23@gmail.com>  
para saenzmaria17

dom, 20 dic 2020 10:12 (hace 13 días)

BUENOS DÍAS DIRECTORA DE LA I.E. 3057 "SANTA ROSA DE CARABAYLLO"  
MG. MARIA ESTHER SAENZ QUISPE  
ME DIRIJO ANTE USTED, EN CALIDAD DE ESTUDIANTE DEL PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN DE LA UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO, PARA SOLICITARLE LA AUTORIZACIÓN PARA APLICAR ENCUESTAS DIRIGIDA A LOS DOCENTES QUE LABORAN EN VUESTRA INSTITUCIÓN EDUCATIVA CON FINES DE CARÁCTER DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA.  
PIDO ACCEDER A LO SOLICITADO.  
ATENTAMENTE  
JOSSELYN MIRELLA FABIAN CELIS  
DNI. 47369416

2 archivos adjuntos

SOLICITUD DE APL...  
CARTA P. 993-202...

10:28 p.m.  
02/01/2021